

**SISTEM KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA PIMPINAN-  
BAWAHAN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA  
PEGAWAI DI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN ACEH TENGGARA**

Oleh:

**Deni Hidayat**  
NIM 09 KOMI 1699

Program Studi  
KOMUNIKASI ISLAM



PROGRAM PASCASARJANA  
IAIN SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2012

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DENI HIDAYAT

NIM : 09 KOMI 1699

Tempat/Tgl Lahir : Pasir Gala Gabungan, 09 Agustus 1980

Pekerjaan : PNS

Alamat : Jalan Pelajar No. 3 Mess Guru Babel Kutacane

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul “SISTEM KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA PIMPINAN-BAWAHAN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PEGAWAI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ACEH TENGGARA”, benar-benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya, maka kesalahan dan kekeliruan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 25 Oktober 2012  
Yang Membuat Pernyataan

Deni Hidayat  
NIM 09 KOMI 1699

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul

SISTEM KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA PIMPINAN-  
BAWAHAN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA  
PEGAWAI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN ACEH TENGGARA

Oleh :

DENI HIDAYAT  
NIM 09 KOMI 1699

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh  
Gelar Master of Arts (MA) pada Program Studi Komunikasi Islam  
Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara-Medan

Medan, 25 Oktober 2012

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Suwardi Lubis, MS

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA

## PENGESAHAN

Tesis berjudul : **SISTEM KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA PIMPINAN-BAWAHAN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PEGAWAI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ACEH TENGGARA**, a.n, **Deni Hidayat, Nim 09 KOMI 1699**, Program Studi : Komunikasi Islam, telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Program Pascasarjana IAIN-SU Medan pada tanggal 10 Nopember 2012.

Tesis ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar **Master Of Arts (MA)** pada program studi Komunikasi Islam.

Medan, 10 Nopember 2012  
Panitia Sidang Munaqasyah Tesis  
Program Pascasarjana IAIN-SU Medan

Ketua

Sekretaris

Prof. Dr. Abd. Mukti, MA  
Nip.19591001 198603 1 002

Prof. Dr. Syukur Kholil, MA  
Nip.19640209 198903 1 003

Anggota :

1. (Prof. Dr. Abd. Mukti, MA)  
Nip.19591001 198603 1 002

2. (Prof. Dr. Syukur Kholil, MA)  
Nip. 19640209 198903 1 003

3. (Prof. Dr. Suwardi Lubis, MS. I)  
Nip. 19640702 199203 1 004

4. (Dr. Faisar Ananda, MA)  
Nip. 19640702 199203 1 004

Mengetahui,  
Direktur PPS IAIN-SU

Prof. Dr. Nawir Yuslem, MA  
Nip. 19580815 198503 1 007

## ABSTRAK

DENI HIDAYAT, NIM 09 KOMI 1699. SISTEM KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA PIMPINAN-BAWAHAN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PEGAWAI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ACEH TENGGARA, Tesis Pascasarjana IAIN SU Medan, 2012.

Sistem komunikasi yang berlangsung antara pimpinan dengan bawahan dalam sebuah organisasi merupakan penentu untuk meraih tujuan organisasi baik secara individu maupun menyeluruh dalam lingkup organisasi tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis sistem komunikasi interpersonal antara pimpinan dan bawahan dan mengungkapkan prestasi kerja pegawai serta menganalisis sistem komunikasi interpersonal atasan-bawahan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai kantor Kementerian Agama tersebut.

Jenis dan pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif yaitu mendeskripsikan hasil penelitian dan berusaha menemukan gambaran menyeluruh mengenai suatu keadaan. Melakukan penggalan data secara mendalam dan menganalisis secara intensif setiap interaksi serta faktor-faktor yang terlibat didalamnya, dengan konteks dan setting apa adanya atau alamiah (*naturalistic*). Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah melalui tiga cara yaitu, observasi atau pengamatan terlibat, wawancara dengan informan serta studi dokumen.

Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa sistem komunikasi interpersonal yang terjadi antara pimpinan-bawahan yaitu, Satu, sistem komunikasi instruksi tugas (komunikasi hubungan tugas). Hal ini dapat diketahui melalui jumlah volume interaksi, dan orientasi organisasi yang menekankan kepada pekerjaan. Kedua, sistem komunikasi hubungan sosial (hubungan manusia). Hal ini dapat diketahui melalui komunikasi persuasif yang dikembangkan oleh atasan terhadap individu-individu anggota organisasi, kelompok dan para khalayak atau masyarakat luas. Ketiga, prestasi pegawai baik. Hal ini dapat diketahui dari disiplin pegawai yang tinggi, kemampuan pegawai melaksanakan tugas pokok dan fungsi, serta para pegawai mampu mengerjakan tugas yang didelegasikan kepada mereka. Sistem komunikasi untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah sistem komunikasi vertikal.

## ABSTRACT

DENI HIDAYAT, NIM 09 KOMI 1699. INTERPERSONAL COMMUNICATION SYSTEM BETWEEN LEADER-subordinate EMPLOYEES WORKING IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF RELIGIOUS MINISTRY OFFICE DISTRICT OF SOUTHEAST ACEH, Graduate Thesis SU IAIN Medan, 2012.

The communication system that took place between leaders and subordinates in an organization is a key determinant to achieve organizational goals both individually and thoroughly within the scope of the organization. The purpose of this study was to analyze the system of interpersonal communication between leaders and subordinates and disclose employee job performance and analyzing interpersonal communications system superior-subordinate in improving job performance of employees of the Ministry of Religious Affairs.

The type and the research approach used in this study is qualitative which describe the results of research and trying to find the overall picture of a situation. Digging depth data and analyze intensively every interaction as well as the factors involved, the context and setting it is or natural (naturalistic). Data collection techniques is done through three ways, namely, observation or participant observation, interviews with informants and document study.

The conclusion of this study is that the system of interpersonal communication that occurs between the leader-subordinate namely, Single, communication systems assignment instructions (communication relations tasks). It can be seen through the number of volume interactions, and the orientation of the stress to the job. Second, the communications system of social relations (human relations). It can be seen through persuasive communication developed by the employer to the individual members of the organization, group or community and the public at large. Third, better employee performance. It can be seen from the high discipline, the ability of employees perform basic tasks and functions, as well as the employees were able to work on tasks delegated to them. The communication system to improve the work performance of employees is the vertical communication system.

## الملخص

NIM 09 KOMI 1699 DENI HIDAYAT. التعامل مع الآخرين نظام التواصل بين الموظفين زعيم المرؤوس نعمل في تحسين أداء الديني وزارة مكتب منطقة جنوب شرق اتشيه، أطروحة العليا SU IAIN ميدان، 2012.

نظام الاتصالات التي جرت بين القادة والمرؤوسين في المؤسسة هو من العوامل الرئيسية لتحقيق الأهداف التنظيمية سواء على المستوى الفردي وبدقة داخل . وكان الغرض من هذه الدراسة لتحليل نظام للاتصال بين الأشخاص بين القادة والمرؤوسين والكشف عن أداء وظيفة الموظف وتحليل نظام الاتصالات الشخصية متفوقة المرؤوس في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي وزارة الشؤون الديني . نوع ومنهج البحث المستخدمة في هذه الدراسة النوعية التي تصف نتائج . حفر البيانات عمق وتحليل

مكثف كل التفاعل فضلا عن عوامل المعنية، والسياق ووضع هو أو الطبيعية (طبيعي). ويتم تقنيات جمع البيانات من خلال ثلاث طرق، وهي الملاحظة أو الملاحظة بالمشاركة، والمقابلات مع المخبرين ودراسة وثيقة.

الاستنتاج من هذه الدراسة هو أن نظام الاتصالات الشخصية التي تحدث بين زعيم المرؤوس وهذا هو، واحد، تعليمات مهمة نظام الاتصالات (المهام العلاقات). يمكن أن ينظر إليه من خلال عد

على وظيفة. ثانيا، نظام الاتصالات من العلاقات الاجتماعية (العلاقات الإنسانية). يمكن أن ينظر إليه من خلال التواصل مقنعة وضعت من قبل صاحب العمل للأفراد من منظمة أو جماعة أو مجتمع والجمهور بوجه عام. الثالث، أداء الموظفين بشكل . ويمكن أن ينظر إليه من الانضباط عالية، وقدرة الموظفين أداء المهام والوظائف الأساسية، وكذلك كان قادرا على العمل على المهام الموكلة إليهم الموظفين. نظام الاتصالات لتحسين أداء عمل الموظفين هو نظام الاتصالات العمودي.

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah senantiasa kepada Allah Maha mengetahui yang menganugerahkan berupa potensi akal kepada manusia, dan menjadikan manusia sebagai khalifah dimuka bumi ini bersandarkan ketauhidan yang kokoh. Penyematan tauhid kedalam dada umat manusia tersebut merupakan salah satu tugas pokok Rasulullah, sehingga terwujudnya manusia yang cerdas intelektualnya, cerdas emosionalnya serta cerdas pula spiritualitasnya.

Berkat taufiq dan hidayah-Nya pulalah penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul “SISTEM KOMUNIKASI INTERPERSONAL ANTARA PIMPINAN-BAWAHAN DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PEGAWAI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN ACEH TENGGARA” penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister dalam bidang Komunikasi Islam, pada Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara.

Selain pertolongan dari kekuatan Allah Swt, berupa ilmu dan pemahaman terhadap penulis, serta berupa hidayah dan ketetapan jiwa dalam penyusunan tesis ini. Disisi lain penulis juga menerima motivasi dan dukungan dari orang-orang di sekeliling penulis. Baik dukungan moril maupun materil. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini tidak akan berjalan lancar, kecuali dengan dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Baik secara individu maupun instansi.



Oleh karena itu sangat pantas bila penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan tesis ini tanpa terkecuali.

Ucapan terimakasih tersebut, khususnya penulis sampaikan kepada :

1. Kedua orang tua tersayang, ayahanda Hasan Basyri Adun, S.Ag, dan ibunda Baniyah, yang senantiasa mendo'akan dan memberikan motivasi untuk mencapai keberhasilan hidup.
2. Kepada isteri tercinta Verta Linda Utama, A.ma. Pd dan anak-anak tersayang, Muhammad Rafi'i Hidayat, Ashabul Baqia Hidayat dan Putri Salma Hidayat, yang selalu dapat menjadi penghibur dan penyejuk hati.
3. Bapak Direktur Program Pascasarjana, Bapak Prof. Dr. Nawir Yuslem, MA, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan kuliah pada Program Pascasarjana IAIN SU.
4. Bapak Prof. Dr. H. Swardi Lubis, MS., sebagai pembimbing I yang telah membimbing dan membantu penulis dalam penyusunan tesis ini dengan baik.
5. Bapak Prof. Dr. H. Syukur Kholil, MA., sebagai pembimbing II, yang telah membantu dengan tulus dan bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
6. Semua rekan-rekan dikantor KUA di Kutacane serta Dosen-dosen di STAISES Aceh Tenggara yang telah memberikan saran-saran dan kontribusi dalam penulisan tesis ini.

7. Semua rekan-rekan mahasiswa khususnya Program Studi Komunikasi Islam yang telah memberikan kontribusi-kontribusi mengenai arah tulisan ini.
8. Segenap Dosen, staf administrasi beserta seluruh civitas akademika Program Pascasarjana IAIN SU, berkat bantuan partisipasinya sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
9. Kepada seluruh Kepengurusan Perpustakaan IAIN SU, Perpustakaan STAISES Aceh Tenggara, Perpustakaan Daerah Kutacane yang telah bersedia memberikan bantuan.

Penulis harus mengakui tidak akan mampu membalas semua kebaikan-kebaikan yang telah diberikan. Penulis hanya mampu berdo'a semoga semua kebaikan tersebut menjadi amal saleh di akhirat kelak. Semoga Allah melipat gandakan pahala dari amal tersebut.

Akhirnya *"tiada gading yang tak retak"*. Maka semua kritik, saran, petunjuk dan koreksi, sangat diharapkan selalu, demi kesempurnaan tulisan ini. Insya Allah, dan demi kebenaran yang dicari dan dicintai, kiranya Allah Swt, berkenan meridhai upaya penulisan ini, sehingga bermanfaat bagi penulis sendiri maupun pembaca yang budiman.

Medan, 25 Oktober 2012  
Penulis,

Deni Hidayat

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>PERNYATAAN</b> .....	i
<b>PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Batasan Istilah.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Kegunaan Penelitian.....	7
F. Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Komunikasi Interpersonal.....	9
1. Pengertian Sistem Komunikasi Interpersonal.....	9
2. Kompetensi Komunikasi Interpersonal.....	10
3. Tujuan Komunikasi Interpersonal.....	10
4. Efektifitas Komunikasi Interpersonal.....	14
B. Komunikasi Organisasi.....	18
1. Fungsi Komunikasi Organisasi.....	19
2. Saluran Komunikasi Dalam Organisasi.....	21
3. Aspek-aspek Komunikasi Atasan Kepada Bawahan.....	28
4. Jenjang Komunikasi.....	31
C. Kepemimpinan Dalam Konsep Islam.....	33
1. Pengertian Kepemimpinan.....	36
2. Fungsi Kepemimpinan.....	39
3. Komunikasi Kepemimpinan Dalam Islam.....	41

4. Wibawa Kepemimpinan Dalam Islam.....	44
---	----

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	47
B. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	47
C. Informan Penelitian.....	50
D. Sumber Data.....	51
E. Instrumen Pengumpul Data.....	51
F. Keakuratan Penelitian.....	54
G. Teknik Analisa.....	55

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Sejarah dan Estapet Kepemimpinan.....	58
B. Sistem Komunikasi Interpersonal Antara Pimpinan-Bawahan.....	59
C. Prestasi Kerja Pegawai Kantor Kementerian Agama.....	84

### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	98
B. Saran-saran.....	100

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

### **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Komunikasi adalah suatu proses interaksi antara sesama makhluk Tuhan baik dengan menggunakan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku dan tindakan. Pengertian komunikasi ini paling tidak melibatkan dua orang atau lebih dengan menggunakan cara-cara berkomunikasi yang biasa dilakukan oleh seseorang seperti melalui lisan, tulisan maupun sinyal-sinyal non verbal.

Komunikasi merupakan hal mendasar bagi kehidupan setiap manusia, baik itu manusia sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial. Begitupun dalam kehidupan berorganisasi, tidak ada satupun organisasi yang dapat terbentuk tanpa adanya komunikasi di antara para anggotanya. Komunikasi yang tercipta di antara para anggota organisasi disebut dengan komunikasi organisasi. Salah satu komunikasi yang kerap atau tidak mungkin tidak terjadi dalam organisasi adalah komunikasi interpersonal.

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya seseorang memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini adalah sebuah hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesamanya. Di kehidupan ini manusia sering bertemu satu dengan yang lainnya dalam suatu wadah baik formal maupun informal.

Komunikasi formal adalah proses komunikasi bersifat resmi yang biasanya dilakukan dalam lembaga formal melalui garis perintah yang berorientasi pada produktifitas, berdasarkan struktur organisasi berkomunikasi sebagai petugas organisasi dengan status masing-masing yang tujuannya menyampaikan pesan berkaitan dengan kepentingan dinas. Pesan dalam komunikasi formal mengalir berdasarkan hierarki atau struktur resmi organisasi yaitu mengalir dari atas ke bawah, dari bawah ke atas ataupun antar anggota secara horizontal. Pesan tersebut berupa informasi yang berkaitan erat dengan organisasi seperti tugas, perintah, kebijakan, dan sebagainya.

Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang biasanya bebas bergerak ke segala arah, tanpa mengikuti komando atau bergantung pada hierarki wewenang. Komunikasi informal dalam organisasi biasanya berlangsung diantara anggota organisasi tanpa memperhatikan atribut-atribut keorganisasian. Pesan yang banyak mengalir dalam komunikasi ini adalah informasi pribadi. Fungsi komunikasi informal adalah untuk memelihara hubungan sosial persahabatan kelompok informal, penyebaran informasi yang bersifat pribadi dan privat seperti isu, gosip, atau rumor.

Jaringan atau saluran komunikasi formal dan informal dalam suatu organisasi bersifat saling melengkapi dan mengisi di dalam lingkungan organisasi. Komunikasi formal dan informal merupakan saluran komunikasi yang tidak terpisahkan, karena adanya saling keterkaitan pada keduanya dan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya dalam organisasi tersebut, jika saluran formal tidak terlaksana dengan baik maka bisa dioptimalkan melalui saluran komunikasi informal.

Organisasi adalah sebuah sistem sosial yang kompleksitasnya jelas terlihat melalui jenis, peringkat, bentuk dan jumlah interaksi yang berlaku. Proses komunikasi dalam organisasi adalah salah satu faktor penentu dalam mencapai organisasi yang efektif. Salah satu proses yang akan selalu terjadi dalam organisasi apapun adalah proses komunikasi. Melalui organisasi terjadi pertukaran informasi, gagasan dan pengalaman. Mengingat perannya yang penting dalam menunjang kelancaran berorganisasi, maka perhatian yang cukup perlu dicurahkan untuk mengelola komunikasi dalam organisasi yang dalam konteks ini adalah komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan. Proses komunikasi yang terjadi begitu dinamik dan dapat menimbulkan berbagai masalah yang mempengaruhi pencapaian sebuah organisasi terutama dengan timbulnya salah faham dan konflik.

Komunikasi merupakan sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Ada dua model komunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perkantoran. Pertama, komunikasi yang bersifat koordinasi, yaitu proses komunikasi yang dibangun untuk

merekatkan bagian-bagian (subsistem) dalam perkantoran. Kedua, komunikasi yang bersifat interaksi, yaitu proses pertukaran informasi yang berkesinambungan, pertukaran pendapat dan sikap yang dapat dipakai sebagai dasar penyesuaian di antara sub-sub sistem dalam perkantoran, maupun antara perkantoran dengan mitra kerja. Frekuensi dan intensitas komunikasi sangat mempengaruhi hasil dari proses komunikasi tersebut.

Komunikasi organisasi dikatakan sebagai suatu sistem karena didalam proses komunikasi organisasi akan melibatkan para pimpinan atau atasan dan para karyawan yang saling berinteraksi dan mengadakan komunikasi yang berjenjang yaitu komunikasi dari atasan kebawah dan komunikasi dari bawahan ke atas atau komunikasi antar bawahan. Proses komunikasi tersebut berjalan karena melibatkan semua pihak yang berkomunikasi.

Dalam organisasi jenis komunikasi yang diyakini paling efektif untuk merubah sikap dan prilaku individu adalah komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya.<sup>1</sup> Karena itu, komunikasi interpersonal yang terjalin antara pimpinan-bawahan dalam organisasi mustilah efektif. Sebab, efektivitas komunikasi interpersonal diharapkan mampu memelihara motivasi dan gairah para karyawan atau pegawai dengan adanya pemberian berupa penjelasan kepada mereka tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja mereka jika sedang berada di bawah standar.

Aktivitas komunikasi di perkantoran senantiasa disertai dengan tujuan yang ingin dicapai bersama dalam kelompok dan masyarakat. Budaya komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi. Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan kepada bawahan. Sisi kedua antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Sisi ketiga adalah antara pegawai kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai polanya tersendiri.

---

<sup>1</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta :PT.Bumi Aksara, 2004), h. 159, ed. 1, cet. 6

Di antara kedua belah pihak harus ada two-way-communications atau komunikasi dua arah, komunikasi timbal balik atau yang sering kita dengar dengan istilah komunikasi interpersonal, untuk itu diperlukan adanya kerjasama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Dalam hal komunikasi interpersonal yang terjadi antara atasan dan bawahan, bawahan dengan atasan serta bawahan dengan bawahan, kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya disertai dengan disiplin yang tinggi, sehingga tingkat kinerja suatu organisasi (perkantoran) menjadi semakin baik. Dan sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal.

Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan feed back yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang direfleksikan dengan tuntasnya setiap pekerjaan yang berkualitas dan terwujudnya pegawai-pegawai yang berdisiplin tinggi. Disinilah diperlukannya komunikasi interpersonal yang efektif antara atasan dengan bawahan untuk menggenjot produktifitas para pegawai dalam bekerja.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara merupakan salah satu instansi pemerintahan yang boleh jadi juga mengalami problem dalam komunikasi interpersonal antara pimpinan-bawahan sehingga proses pencapaian tujuan organisasi menjadi terhambat, karena baik pimpinan sendiri atau para pegawai mempunyai masalah berkenaan dengan tugas maupun menyangkut diluar tugas masing-masing. Tak dapat dipungkiri bahwa para pegawai juga mempunyai uneg-uneg berkenaan dengan tugas yang diembankan kepada mereka, maupun tentang peraturan yang diberlakukan pada instansi. Hal ini sangat penting diketahui oleh pimpinan untuk menunjang kelancaran proses komunikasi interpersonal dalam meningkatkan prestasi para pegawai baik dalam hal peningkatan kualitas SDM dan pekerjaannya maupun peningkatan kedisiplinan para pegawai itu sendiri.



Tetapi sepanjang ini belum ada yang meneliti tentang bagaimana sistem komunikasi interpersonal antara pimpinan-bawahan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara, apakah proses komunikasi tersebut berjalan baik dan lancar atau malah terhambat dan sebagainya. Begitu juga halnya bagaimana prestasi kerja para pegawai berkenaan dengan kualitas pekerjaan maupun kedisiplinan mereka dalam kesehariannya. Masalah ini sangat penting mengingat Kantor Kementerian Agama adalah sentral pelayanan masyarakat yang berbasis masalah agama pada tingkat Kabupaten. Karena itu penulis merasa tertarik untuk meneliti masalah ini.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka secara umum yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah Sistem Komunikasi Interpersonal antara Pimpinan-bawahan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara..?

Untuk memperjelas secara sistematis rincian rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah sistem komunikasi interpersonal antara pimpinan – bawahan di kantor Kementerian Agama Kab. Aceh Tenggara ?
2. Bagaimanakah prestasi kerja pegawai kantor kementerian Agama Kab. Aceh Tenggara
3. Bagaimanakah sistem komunikasi interpersonal antara pimpinan – bawahan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai di kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara ?

## **C. Batasan Istilah**

Judul tesis ini mencakup beberapa istilah kunci yang dianggap perlu diberikan batasan sebagai landasan pembahasan lebih lanjut. Batasan masalah dibuat untuk mengerucutkan permasalahan yang begitu luas. Disamping itu juga, untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman antara pembaca dan penulis dalam

memahami penelitian ini. Adapun yang menjadi batasan masalah yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Sistem Komunikasi Interpersonal Pimpinan-bawahan.

Sistem komunikasi merupakan suatu aktivitas dari setiap komponen komunikasi yang saling berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Adapun komponen/unsur-unsur yang dimaksud adalah sebagaimana yang disampaikan Harold D. Laswell dalam ungkapan pertanyaan *who says what with which channel to whom and with what effect?* (siapa, mengatakan apa, dengan saluran apa, kepada siapa dan bagaimana pengaruhnya?) Siapa yang mengatakan (komunikator), mengatakan apa (pesan), kepada siapa disampaikan (komunikan), dengan saluran apa (media), pengaruhnya bagaimana<sup>2</sup>.

Sistem komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sistem komunikasi interpersonal antara pimpinan-bawahan yang meliputi (1) komunikasi membina, (2) komunikasi terbuka, (3) peluang komunikasi ke atas (*upward communication*), (4) mutu informasi ke bawah (*downward communication*).

2. Prestasi Kerja

Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Prestasi kerja (*performance*) juga diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin melalui output yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya.

Namun, prestasi kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tingkat kedisiplinan dan tingkat kemampuan pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tanggungjawab yang di delegasikan kepadanya.

---

<sup>2</sup> Wiryanto, *Teori komunikasi Massa* (jakart : PT. Gramdedi Widia Sarana Indonesia, 2000), h.3

### 3. Pegawai

Pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah hanya karyawan yang tercatat sebagai pegawai yang bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara baik yang berstatus PNS maupun yang masih Honorer.

## **D. Tujuan Penelitian**

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis sistem komunikasi interpersonal antara pimpinan-bawahan dalam meningkatkan prestasi kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara. Secara khusus tujuan penelitian ini dapat di rinci sebagai berikut:

1. Menganalisis sistem komunikasi interpersonal antara pimpinan-bawahan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara.
2. Mengungkapkan prestasi kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara.
3. Untuk menganalisis sistem komunikasi interpersonal antara pimpinan-bawahan dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai di kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara.

## **E. Kegunaan Penelitian**

1. Secara teoretis, penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara khususnya dan pihak-pihak lain yang memerlukan umumnya tentang pelaksanaan sistem komunikasi interpersonal antara pimpinan-bawahan dalam upaya peningkatan prestasi pegawai tersebut.
2. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi kontribusi positif bagi pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara dalam upaya meningkatkan prestasi para pegawai.
3. Secara akademis, penelitian ini dapat menambah perbendaharaan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang ilmu komunikasi dan menjadi masukan baru terhadap peneliti yang ingin meneliti maupun yang sudah

ada sebelumnya, menyangkut persoalan sistem komunikasi interpersonal antara pimpinan-bawahan dalam upaya peningkatan prestasi kerja.

#### **F. Sistematika Penulisan**

Penelitian ini akan ditulis secara sistematis dalam bentuk bab per bab, substansi pembahasannya berisi lima bab, memuat sub-sub bab sebagai berikut:

Bab I, dibahas secara terperinci tentang pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan istilah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan garis besar isi tesis.

Bab II, bab ini menjelaskan tentang landasan teori yang akan dipergunakan untuk menganalisa permasalahan yang akan diteliti. Landasan teori meliputi sistem komunikasi interpersonal, komunikasi organisasi, kepemimpinan dalam perspektif Islam, dan teori-teori lain yang relevan dengan fokus penelitian.

Bab III, membahas metodologi penelitian yang terdiri dari tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber data, alat pengumpul data serta teknik analisis data.

Bab IV, merupakan bab pembahasan dari hasil penelitian, dalam bab ini akan diuraikan sistem komunikasi interpersonal antara pimpinan-bawahan, prestasi kerja pegawai kantor kementerian agama kabupaten aceh tenggara, dan hasil sistem komunikasi interpersonal antara pimpinan-bawahan dalam mencapai prestasi kerja pegawai kantor kementerian agama kab. Aceh tenggara.

Bab V, dalam bab ini berisi penjelasan tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan dan penyampaian saran-saran yang berdasarkan kepada hasil penelitian yang telah dilakukan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Komunikasi Interpersonal**

##### **1. Pengertian Komunikasi Interpersonal**

Pada umumnya komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang terjadi dan berlangsung antara dua orang atau lebih secara kontak langsung baik dalam bentuk dialog ataupun percakapan. Komunikasi interpersonal juga disebut sebagai komunikasi (*face to face communication*) yaitu komunikasi yang terjadi secara berhadapan atau saling bertatap muka satu sama lainnya sehingga respon dan rangsangan dari lawan berkomunikasi dapat diamati secara langsung.

Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya<sup>3</sup>. Atau seperti yang didefinisikan oleh De Vito yang dikutip Miftah Thoha, bahwa Komunikasi interpersonal secara formal dapat diartikan sebagai proses penyampaian berita yang dilakukan oleh seseorang dan diterimanya berita tersebut oleh orang lain atau kelompok kecil dari orang-orang dengan suatu akibat dan umpan balik yang segera<sup>4</sup>.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dean C. Bamlund yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal sering dikaitkan dengan pertemuan antara dua individu atau tiga orang atau mungkin lebih empat orang secara spontan dan tidak secara terstruktur<sup>5</sup>.

Pada tataran ini komunikasi interpersonal dapat dipahami bahwa komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan dari seorang kepada orang lain/ pihak lain. Menurut pemahaman seperti ini, komunikasi dikaitkan dengan pertukaran informasi yang bermakna dan harus membawa hasil di antara orang-orang yang berkomunikasi. Komunikasi

---

<sup>3</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, h. 6

<sup>4</sup> Miftah thoha *Prilaku Organisasi (konsep dasar dan Aplikasinya)* (Jakarta : Cv Rajawali, 1990 ) h . 186 1, Cet 4

<sup>5</sup> Alo liliweri, *komunikasi Antar Pribadi* ( Bandung : Citra Aditya Bakti 1997 ) h, 62

interpersonal menghendaki informasi atau pesan dapat tersampaikan dan hubungan diantara orang yang berkomunikasi dapat terjalin dengan baik.

## **2. Kompetensi Interpersonal**

Menurut Larasati yang dikutip oleh Fuad Nashori bahwa sekitar 73 persen komunikasi yang dilakukan manusia merupakan komunikasi interpersonal. Orang yang dapat melakukan komunikasi interpersonal secara efektif disebut memiliki kompetensi interpersonal<sup>6</sup>.

Lebih lanjut, menurut Spitzberg dan Cupach yang dikutip Fuad Nashori, bahwa yang dimaksud dengan kompetensi interpersonal adalah:

"Kemampuan seorang individu untuk melakukan komunikasi efektif. Kompetensi interpersonal disini terdiri atas kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk membentuk suatu interaksi yang efektif. Kemampuan ini ditandai oleh adanya karakteristik-karakteristik psikologis tertentu yang sangat mendukung dalam menciptakan dan membina hubungan antarpribadi yang baik dan memuaskan. Didalamnya termasuk pengetahuan tentang perilaku nonverbal orang lain, kemampuan untuk menyesuaikan komunikasi dengan konteks dari interaksi yang tengah berlangsung, menyesuaikan dengan orang yang ada dalam interaksi tersebut, dan kemampuan-kemampuan lainnya."<sup>7</sup>

Aspek-aspek kompetensi interpersonal tersebut ada lima, yaitu :

- a. Kemampuan Berinisiatif
- b. Kemampuan untuk Bersikap Terbuka (self-disclosure)
- c. Kemampuan untuk Bersikap Asertif
- d. Kemampuan untuk Memberikan Dukungan Emosional
- e. Kemampuan dalam Mengatasi Konflik<sup>8</sup>

## **3. Tujuan Komunikasi Interpersonal**

Setiap komunikasi mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai ketika komunikasi tersebut sedang atau telah berlangsung, seperti halnya komunikasi interpersonal. Tujuan komunikasi tersebut tidak perlu disadari pada saat terjadinya pertemuan dan juga tidak perlu dinyatakan. Tujuannya boleh

---

<sup>6</sup> Fuad Nashori, *Psikologi Sosial Islami*, (Bandung : PT. Refika Aditama, 2008), h. 27

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> *Ibid*, h. 28-29

disadari dan boleh juga tidak, boleh disengaja atau tidak disengaja. Adapun tujuan dari komunikasi interpersonal tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui Diri Sendiri
- b. Menemukan Dunia Luar
- c. Menciptakan dan Menjaga Hubungan yang Bermakna
- d. Mengubah Sikap dan Tingkah Laku
- e. Untuk Bermain dan Mencari Hiburan
- f. Untuk Membantu sesama.<sup>9</sup>

Lebih lanjut tujuan-tujuan komunikasi interpersonal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Mengetahui Diri Sendiri

Keterlibatan diri dalam komunikasi interpersonal dengan orang lain merupakan sebuah proses pengenalan atau penemuan diri sendiri. Komunikasi interpersonal membuka peluang bagi siapapun untuk berbicara tentang apa yang ia sukai atau tentang apa saja mengenai dirinya. Dengan membuka diri kepada orang lain kita akan mendapat perspektif baru tentang diri kita sendiri dan memahami lebih mendalam tentang sikap dan perilaku kita. Melalui Komunikasi Interpersonal kita juga akan mengetahui nilai, sikap, dan perilaku orang lain sehingga kita dapat mengenal dan memprediksi tindakan orang lain.

- b. Menemukan Dunia Luar

Tujuan kedua dari komunikasi interpersonal adalah bahwa dengan melakukan interaksi pada dunia luar atau lingkungan, hal ini menjadikan kita memahami lebih baik akan dunia luar, mengenai objek, kejadian-kejadian dan orang lain. Kondisi tersebut menyebabkan kenyataan, kepercayaan, sikap dan nilai-nilai kita akan dipengaruhi lebih banyak oleh pertemuan interpersonal.

- c. Menciptakan dan Menjaga Hubungan yang Bermakna

Komunikasi interpersonal akan menciptakan suasana hangat dan tetap menjaga hubungan tersebut dengan penuh makna. Jalinan interpersonal tersebut didasarkan atas perasaan keterkaitan antara satu orang dengan yang lainnya. Sehingga terbentuknya sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

---

<sup>9</sup> Arni Muhammad, h. 165-167

Sebagaimana seperti yang dinyatakan oleh Nabi SAW. dalam hadisnya yaitu:

( لا يؤمنوا احدكم حتى يحب لآخيه م يحب لنفسه )

Artinya " Tidak sempurna keimanan seseorang sehingga ia mencintai temannya seperti ia mencintai dirinya sendiri".<sup>10</sup>

Atau seperti yang dijelaskan Nabi SAW. Pada hadis lainnya."

من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيرا او ليصمت ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم جاره ومن كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليكرم ضيفه )

Artinya " Barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaklah berkata yang baik atau diam, dan barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir maka hendaknya memuliakan tetangganya dan barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir, maka hendaknya memuliakan tamunya".<sup>11</sup>

Dari hadis tersebut diatas dapat dipahami bahwa adanya terkandung nilai-nilai komunikasi interpersonal diciptakan melalui proses komunikasi yang kemudian ditindaklanjuti dengan usaha untuk menjaga dan tetap menjalin hubungan tersebut dengan baik. Penegasan makna menjalin hubungan sosial yang baik terletak pada kalimat, " maka hendaklah memuliakan tetangganya dan hendaknya memuliakan tamunya".

#### d. Mengubah Sikap dan Tingkah Laku

Tujuan komunikasi interpersonal yang keempat adalah perubahan pada sikap dan tingkah laku komunikan. Perubahan tersebut bisa kearah yang negatif atau bisa kearah yang positif, tergantung dari sisi mana yang dikehendaki oleh komunikator tersebut. Namun perubahan yang dimaksud disini adalah perubahan sikap dan tingkahlaku komunikan kearah yang lebih baik dan bersifat positif. Hal

---

<sup>10</sup> Ibnu Daqqiqil 'Id, Syarah Hadis Arba 'in (Judul Asli : Syarah Matan Al-Arba'ien Art-Nawawiyah), Pent. Abu Umar Abdullah Asy-Syarif, (Solo : Pustaka At-Tibyan, tt), h. 79

<sup>11</sup> Ibid, h. 85



ini senada dan sesuai dengan konsep yang diajarkan nabi SAW. Melalui hadisnya, hal ini cocok bagi seorang atasan atau pimpinan pada sebuah perusahaan ataupun pada kantor pemerintahan, yaitu:

من رآء منكم منكرا فليغيره بيده فان لم يستطع فبلسانه فان لم يستطع فبقلمه وذلك اضعف الايمان  
( )

Artinya " Barang siapa (siapapun) yang melihat kemungkaran maka hendaklah merubahnya dengan tangannya, jika tidak mampu maka hendaklah merubah dengan lisannya dan jika tidak mampu maka hendaknya merubah dengan hatinya. Itulah selemah-lemah iman".<sup>12</sup>

Kalau kita buat pembagian tugas, orang yang merubah dengan tangannya adalah para pejabat (penguasa), kata tangan di interpretasikan sebagai (kekuasaan atau kewenangan) seseorang yang mempunyai kekuatan fisik ataupun kekuatan politik, pengaruh, managerial dan sebagainya. Kekuasaannya di pergunakan buat mempengaruhi orang melalui jalur komunikasi interpersonal terhadap orang yang dipimpinnya tentu akan berdaya tarik yang kuat. Tentu orang yang dipengaruhi akan menunjukkan sikap tertarik jika dilakukan dengan komunikasi yang efektif.

Merubah dengan lisan dalam konteks komunikasi adalah orang yang mempunyai kemampuan berbicara dengan komunikasi efektif. Kalau ditunjuk orangnya mereka adalah para motivator, ulama, kiyai, diplomat dan sebagainya. Kemampuan mereka berbicara akan membawa pengaruh yang sangat kuat pada perubahan sikap dan prilaku bagi siapapun yang mereka ajak berbicara.

e. Untuk Bermain dan Mencari Hiburan

Salah satu tujuan komunikasi interpersonal adalah untuk saling berbagi cerita dan pengalaman berkenaan dengan berbagai hal masalah kehidupan, bercanda, bercerita dan berolah raga untuk menghabiskan waktu. Hal ini

---

<sup>12</sup> *Ibid*, h. 145

dilakukan untuk mencari keseimbangan hidup, adanya waktu rileks, santai setelah kepenatan dan keseriusan di lingkungan kita.

f. Untuk Membantu Sesama

Komunikasi interpersonal sangat efektif digunakan untuk membujuk, melakukan konseling, konsultasi, memberikan motivasi dan sebagainya. Perlakuan demikian merupakan sebuah perwujudan dari kepedulian antara sesama yang disalurkan melalui bantuan moril.

#### **4. Efektivitas Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi interpersonal yang efektif telah lama dikenal sebagai salah satu dasar untuk berhasilnya suatu organisasi. Sebab itu menjadi sebuah keharusan bagi seorang pimpinan untuk mengetahui konsep-konsep dasar dari komunikasi agar dapat diterapkan dalam mengelola organisasi dengan efektif.

Untuk mengetahui komunikasi interpersonal tersebut efektif dengan tidaknya Joseph A. De Vito menguraikan yang dikutip oleh Miftah Thoha, paling tidak memenuhi lima hal sebagai berikut:

- a. Keterbukaan
- b. Empathy
- c. Dukungan
- d. Kepositifan
- e. Kesamaan<sup>13</sup>

Untuk lebih lanjut akan diuraikan sebagai berikut:

- a. Keterbukaan

Sikap terbuka dalam berkomunikasi amat besar pengaruhnya dalam pelaksanaan komunikasi interpersonal yang efektif. Kualitas sikap terbuka tersebut dapat diwujudkan ketika berinteraksi dengan orang lain dengan cara menanggapi secara jujur stimulus yang datang kepadanya.

Keterbukaan dalam sikap dimaksudkan agar diri masing-masing peserta tidak tertutup di dalam menerima informasi dan ada keinginan dalam dirinya untuk menyampaikan informasi dari dirinya bahkan juga informasi mengenai dirinya apabila dipandang relevan dalam rangka pembicaraan antarpribadi dengan

---

<sup>13</sup> Miftah Thoha, h 187

lawan bicaranya. Sedangkan keinginan untuk menanggapi secara jujur semua stimulus yang datang kepadanya dapat dilakukan dengan sikap sewajarnya dan apa adanya.

Dalam keterbukaan tersebut bukan berarti tidak ada kritik, sanggahan maupun perbedaan pendapat. Karena baik kritik, sanggahan dan perbedaan pendapat itu juga merupakan bagian daripada keterbukaan sikap seseorang didalam komunikasi interpersonal. Dengan demikian orang yang sanggup menyampaikan apa yang berbeda dari dirinya merupakan sebuah kemampuan atau kompetensi interpersonal.

Apabila masing-masing mau berinteraksi secara terbuka terhadap apa yang dikatakan oleh masing-masing orang. Tidak ada yang paling buruk kecuali ketidakpedulian (*indifference*), dan tidak ada yang paling menyenangkan selain penghargaan atas perbedaan pendapat.<sup>14</sup>

#### b. Empati

Berempati merupakan sebuah kemampuan bagi seseorang dalam berkomunikasi dengan merasakan perasaan orang lain, memahami penderitaan dan keluhan orang lain seperti penderitaan dan keluhannya sendiri.

Empati menurut Kartono dan Dali Gulo yang dikutip oleh Fuad Nashori, adalah kemampuan seseorang dalam memahami pikiran-pikiran dan perasaan-perasaan orang lain dengan cara menempatkan diri kedalam kerangka pedoman psikologis orang tersebut.<sup>15</sup>

Aspek-aspek empati yang dikemukakan oleh para ahli psikolog diantaranya adalah David yang dikutip oleh Fuad Nashori, bahwa ada empat macam aspek empati yaitu:

- 1) "*Perspective taking*, yaitu kecendrungan seseorang untuk mengambil sudut pandang orang lain secara spontan
- 2) "*Fantasy*, yaitu kemampuan seseorang untuk mengubah diri mereka secara imajinatif dalam mengalami perasaan dan tindakan dari karakter khayal dalam buku, film, sandiwara yang dibaca atau ditontonnya.

---

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> *Ibid.* h. 11

- 3) *Emphatic concern*, yaitu perasaan simpati yang berorientasi kepada orang lain dan perhatian terhadap kesusah-kesukahan yang dialami orang lain.
- 4) *Personal distress*, yaitu kecemasan pribadi yang berorientasi pada diri sendiri serta kegelisahan dalam menghadapi setting interpersonal yang tidak menyenangkan. *Personal distress*, bisa disebut sebagai empati negatif (*negative empathic*)."<sup>16</sup>

c. Dukungan

Dukungan merupakan sebuah pernyataan setuju atau pro terhadap sesuatu. Dengan melakukan dukungan dalam komunikasi antar pribadi maka akan tercapai komunikasi yang efektif. Dukungan bisa dilakukan dengan menyatakannya dan bisa dengan tanpa pernyataan kata-kata. Dukungan yang tidak dinyatakan melalui kata-kata bukanlah berarti pernyataan sikap anti atau negatif tapi bisa juga berupa pengungkapan rasa setuju terhadap sesuatu sebagai aspek positif dari komunikasi. Gerakan-gerakan seperti anggukan kepala, kedipan mata, senyum atau tepukan tangan merupakan dukungan positif yang tidak diucapkan.

d. Kepositifan

Salah satu faktor keberhasilan komunikasi interpersonal adalah adanya sikap dan perhatian yang positif terhadap diri seseorang. Kemudian sikap dan rasa perhatian yang positif tadi dikomunikasikan kepada orang lain, maka akan membawa dampak positif dan berkembang menjadi perhatian yang baik pula dari orang lain. Begitu juga sebaliknya jika komunikasi terjadi diawali dengan rasa negatif yang kemudian rasa negatif tadi dikomunikasikan kepada orang lain maka akan membawa dampak yang negatif yang berujung pada kegagalan komunikasi.

Kemudian agar terpeliharanya komunikasi yang baik dan efektif terhadap orang lain, perlu dikembangkan rasa prasangka yang baik terhadap terhadap siapapun yang menjadi lawan berbicara. Prasangka yang baik bertujuan untuk menumbuhkan kepercayaan dan keberanian dari orang lain untuk bersikap terbuka, berpartisipasi, dan berperan dalam kebersamaan.

Perasaan positif dalam situasi komunikasi umum, amat bermanfaat untuk mengefektifkan kerjasama. Tidak ada hal yang paling menyakitkan kecuali

---

<sup>16</sup> *Ibid.* h. 12

berkomunikasi dengan orang lain yang tidak tertarik atau tidak mau memberikan respon yang menyenangkan terhadap situasi yang dibicarakan.

e. Kesamaan

Komunikasi interpersonal akan sangat efektif jika orang-orang yang berkomunikasi tersebut memiliki rasa kesamaan satu dengan yang lainnya. Kesamaan itu merupakan karakteristik yang istimewa. Karena demikian, jika komunikasi mereka hendak efektif, haruslah diketahui kesamaan-kesamaan kepribadian diantara mereka tersebut. Dengan cara ini dimaksudkan agar terdapat "pengenalan tak terucapkan" bahwa kedua pihak yang berkomunikasi dihargai dan dihormati sebagai manusia yang mempunyai sesuatu yang penting dikontribusikan kepada sesamanya.

Kata lain dari kesamaan ini adalah apa yang disebut dengan konsep homophily. Homophily adalah kesamaan derajat antara pihak yang terikat dalam komunikasi antar pribadi, yaitu antara pihak pemberi dan penerima informasi.

James McCroskey, Cari Larson dan Mark Knapp menguraikan makna homophily yang dikutip Miftah Thoha dalam bukunya sebagai berikut:

"More effective communication occurs when source and receiver are homophilous. The more nearly alike the people in a communication transaction, the more likely they will share meanings". ("Komunikasi akan berlangsung lebih efektif kalau sumber dan penerimanya adalah homophilous. Semakin dekat kesamaan diantara orang-orang dalam transaksi komunikasi, semakin besar kemungkinan mereka menyamakan pengertian".<sup>17</sup>

Di dalam Islam konsep kesamaan tersebut adalah kesamaan dalam status hamba tuhan sebagai makhluk sosial. Atas dasar kesamaan sebagai hamba tuhan tersebut setiap orang harus menjalin komunikasi dan hubungan yang baik antara sesama mereka dengan menanggalkan semua status sosial dan segala macam bentuk atribut dan perbedaan mereka. Konsep kesamaan tersebut diantaranya dituangkan dalam ayat Alquran Surat An-Nisa' Ayat 1 Sebagai berikut:

---

<sup>17</sup> *Ibid.* h. 191

يَتَأَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالًا كَثِيرًا وَنِسَاءً ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴿١٨﴾

Artinya : "Hai sekalian manusia, bertakwalah kepada Tuhan-mu yang telah menciptakan kamu dari diri yang satu, dan daripadanya Allah menciptakan istrinya; dan daripada keduanya Allah memperkembang biakkan laki-laki dan perempuan yang banyak. Dan bertakwalah kepada Allah yang dengan (mempergunakan) nama-Nya kamu saling meminta satu sama lain, dan (peliharalah) hubungan silaturahmi. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan mengawasi kamu."<sup>18</sup>

## **B. Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi adalah suatu komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi tertentu. Ciri dari komunikasi organisasi ini adalah berstruktur atau berhirarki. Komunikasi ini mempunyai struktur yang vertikal dan horizontal, dan sebagai akibatnya dapat pula berstruktur keluar organisasi. Struktur yang terakhir ini jika organisasi tersebut melakukan interaksi dengan lingkungannya.

Kalau dalam organisasi dikenal istilah adanya struktur formal dan informal maka dalam komunikasinya juga dikenal dengan adanya komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal mengikuti jalur hubungan formal yang tergambar dalam susunan atau struktur organisasi. Adapun komunikasi informal atau arus informasinya sesuai dengan kepentingan dan kehendak masing-masing pribadi yang ada dalam organisasi tersebut. Proses hubungan komunikasi informal tidak mengikuti jalur struktural, sehingga bisa saja terjadi seseorang yang mempunyai struktur formal berada dibawah, berkomunikasi dengan seseorang yang berada di tingkat pimpinan.

---

<sup>18</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya(Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

## **1. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi**

Menurut Sendjaja, dalam organisasi baik yang bersifat komersial maupun yang bersifat sosial proses komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut harus memiliki empat fungsi yaitu :

### **a) Fungsi Informatif**

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (information-processing system). Maksudnya adalah seluruh karyawan/pegawai dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara baik dan tepat, informasi pada prinsipnya dibutuhkan oleh setiap orang yang memiliki perbedaan posisi dan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang tersebut dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun untuk upaya mengatasi konflik yang terjadi didalam organisasi, Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

### **b) Fungsi regulatif**

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

- 1) Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Di samping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of authority*) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada :
  - i) Keabsahan pimpinan dalam penyampaian perintah
  - ii) Kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi

iii) Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi

iv) Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

2) Berkaitan dengan pesan atau message. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

c) Fungsi Persuasif

Dalam mengelola suatu organisasi, baik kekuasaan maupun kewenangan tidak selalu membawa hasil sesuai seperti yang diharapkan. Karena itu, seorang pimpinan harus bisa melakukan persuasi terhadap bawahan dari pada selalu memberikan perintah, sebab pekerjaan yang dilaksanakan secara suka rela oleh karyawan atau pegawai akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar bila dibandingkan jika seorang pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

d) Fungsi Integratif

Setiap organisasi berupaya menyediakan saluran komunikasi yang memungkinkan para karyawan atau pegawai dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (newsletter, buletin dan lain-lain), dan laporan kemajuan organisasi, juga melalui saluran komunikasi informal seperti percakapan antarpribadi ketika waktu jam istirahat kerja, pertandingan olah raga maupun berupa kegiatan berdarmawisata. Pelaksanaan aktivitas seperti ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.<sup>19</sup>

Berdasarkan keempat fungsi komunikasi dalam organisasi yang dikemukakan oleh Sendjaja tersebut peneliti melihat bahwa pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara terdapat beberapa fungsi tersebut yang dijalankan dalam lingkungan kerjanya, Seperti fungsi informatif, dalam

---

<sup>19</sup> Sasa Djuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi* (Universitas Terbuka, 1994), h. 136



pelaksanaan kerjanya setiap informasi yang berasal dari pimpinan selalu disampaikan kepada bawahan melalui ceramah ketika apel pagi, juga melalui surat resmi ataupun dengan menuliskannya di papan informasi yang terletak diruangan kerja bagian umum, sehingga bawahan selalu mengetahui apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh organisasinya.

Fungsi lainnya yang cukup menonjol adalah fungsi integratif, seperti penerbitan buletin bulanan yang walaupun saat ini pengelolaannya masih dilakukan oleh bagian Humas Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Aceh. Meskipun buletin tersebut dikelola oleh provinsi dan terbitnyapun hanya satu kali dalam sebulan, namun buletin tersebut cukup membantu karyawan untuk mengetahui perkembangan yang terjadi baik di lingkungan internal kerjanya maupun pada lingkungan Kantor Wilayah Provinsi Aceh.

## **2. Saluran Komunikasi dalam Organisasi**

Saluran komunikasi formal organisasi merupakan saluran komunikasi yang mengalir dalam rantai komando atau rantai tanggung jawab tugas yang telah ditentukan oleh organisasi.<sup>20</sup> Menurut J. L. Gibson, Donnely & Ivancevich, terdapat tiga jenis komunikasi formal dalam organisasi, yaitu:

- a. Komunikasi Vertikal
- b. Komunikasi Horizontal (komunikasi lateral/menyamping)
- c. Komunikasi Diagonal (komunikasi silang).<sup>21</sup>

Untuk lebih jelasnya mengenai ketiga bentuk komunikasi formal tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Robbins menjelaskan bahwa komunikasi vertikal adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi / kelompok ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara

---

20 R. L. Daft, *Manajemen* (Jakarta : Penerbit Erlangga, 2003), h. 142, Jilid 2. Alih Bahasa : Emil Salim & Imán Karmawan..

21 J.L.Gibson et.al, *Manajemen*. (Jakarta : Erlangga, 1997, Jilid 2, Ed-9), h. 57-59, Alih bahasa : Sularno Tjiptowardoyo & Imam Nurmawan.

timbang balik.<sup>22</sup> Dalam lingkungan organisasi atau kelompok kerja, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi kunci penting kelangsungan hidup suatu organisasi. Bahkan menurut Stoner dan Freeman, dua per tiga dari komunikasi yang dilakukan dalam organisasi berlangsung secara vertikal antara atasan dan bawahan, sehingga peran komunikasi vertikal sangat penting dalam suatu organisasi.<sup>23</sup>

Komunikasi vertikal terbagi kepada dua macam, seperti yang dijelaskan oleh Daft mengenai jenis-jenis komunikasi vertikal tersebut, bahwa pada prinsipnya komunikasi vertikal memiliki dua macam pola, yaitu seperti berikut:

- 1) Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*)
- 2) Komunikasi ke atas (*Upward Communication*)<sup>24</sup>

Selanjutnya akan dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*)

Menurut Lewis, dikutip oleh Arni Muhammad, bahwa komunikasi kebawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.<sup>25</sup>

Komunikasi ke bawah mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari atasan kepada bawahan dengan arah ke bawah. Komunikasi ke bawah mengalir dari individu di tingkat yang lebih tinggi kepada individu yang berada di tingkat yang lebih rendah dalam suatu hirarki organisasi. Pola komunikasi ini digunakan oleh atasan untuk menetapkan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.

---

22 S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*(New Jersey : A Simón & Schuster Company, 1996), h. 8, Jilid 2. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka.

23 J. A. F. Stoner, & R. E. Freeman, *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 1994), h. 157, Jilid 2 Ed. V Alih Bahasa: Wilhelmus W. Bakowatun & Benyamin Molan.

24 R. L. Daft, *Manajemen*(Jakarta: Penerbit Erlangga, 2003), h. 143-146 , Jilid 2. Alih Bahasa : Emil Salim & Imán Karmawan..

<sup>25</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta :PT. Bumi Aksara, 2004), h. 108 Ed. I Cet. 6

Stoner dan Freeman mengatakan bahwa tujuan utama komunikasi dari atas ke bawah adalah untuk menasihati, memberitahukan, mengarahkan, memerintah dan menilai bawahan serta untuk memberi anggota organisasi informasi mengenai tujuan dan kebijakan organisasi.<sup>26</sup> Beberapa contoh jenis komunikasi ke bawah antara lain berupa instruksi kerja, memo resmi, pengarahan kebijakan-kebijakan, prosedur, petunjuk, maupun peraturan, publikasi atau sosialisasi sasaran organisasi, dan umpan balik kinerja pegawai.<sup>27</sup>

Komunikasi atasan kepada bawahan memegang peranan penting karena berkaitan dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam organisasi. Melalui pola komunikasi ke bawah, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan, mengarahkan kinerja bawahan, memicu motivasi pegawai, serta mengendalikan perilaku anggota. Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan baik akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam memaksimalkan kontribusinya bagi kesejahteraan para anggotanya dan masyarakat yang lebih luas.<sup>28</sup>

Komunikasi atasan kepada bawahan yang berkualitas dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi serta membangun keharmonisan dalam hubungan kerja. Sedangkan komunikasi atasan kepada bawahan yang tidak berjalan efektif akan merangsang munculnya persepsi negatif pegawai terhadap komunikasi yang terjalin dengan atasannya. Persepsi negatif seseorang dapat muncul karena adanya ketidakpuasan individu terhadap objek yang menjadi sumber persepsinya. Hal ini dikarenakan persepsi berkaitan dengan terpenuhi atau tidaknya motif/kebutuhan seseorang. Kebutuhan pegawai untuk mendapatkan informasi yang memadai dari atasan mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan organisasi maupun yang berkaitan dengan tugas dan kewajiban dalam pelaksanaan pekerjaannya, seringkali tidak dapat terpenuhi dan menyebabkan pegawai merasa tidak puas, sehingga menimbulkan persepsi

---

<sup>26</sup> Stoner & Freeman, *Manajemen*, h. 157

<sup>27</sup> Gibson et al, *Manajemen*, h. 57

<sup>28</sup> B. Nanus, *Kepemimpinan Visioner : Menciptakan Kesadaran akan Arah dan Tujuan di dalam Organisasi*(Jakarta : PT. Prehallindo), h. 13 Cet.I. Alih bahasa : Frederik Ruma

negatif pegawai terhadap pola komunikasi dari atasan yang terjalin dalam organisasinya.

Kreps juga mengemukakan bahwa beberapa masalah yang sering muncul dalam komunikasi ke bawah berkaitan dengan ketidakjelasan pesan/tugas yang disampaikan atasan kepada bawahan, kurangnya perhatian kepada bawahan, serta ketidakpercayaan atasan terhadap kemampuan bawahan dalam menjalankan tugas.<sup>29</sup> Berbagai permasalahan pada komunikasi ke bawah tersebut dapat berimplikasi pada outcome organisasi, sehingga diperlukan pengembangan sistem komunikasi ke bawah agar bisa lebih menggenjot produktivitas para pegawai untuk bekerja dalam organisasi.

Menurut Arni Muhammad, Secara umum komunikasi ke bawah dapat diklasifikasi kepada lima tipe yaitu:

a) Instruksi Tugas

Instruksi tugas / pekerjaan merupakan penyampaian pesan kepada bawahan berupa arahan mengenai tatacara melaksanakan tugas-tugas mereka, yang disampaikan langsung oleh atasan, atau melalui diskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, serta dengan cara memakai alat bantu yang dapat didengar atau dilihat seperti rekaman dan video.

b) Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menerangkan mengenai tujuan dari tugas-tugas atau pekerjaan yang dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai pekerjaan dan tujuan dari organisasi. Singkatnya rasional pekerjaan adalah filosofi dari setiap aktivitas kantor dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari pesan rasional ini adalah untuk meningkatkan motivasi dan gairah para pegawai dengan

---

<sup>29</sup> G. L. Kreps, *Organizational Communication : Theory and Practice* (New York: Longman, 1986), h. 199

menyentuh rasio mereka mengenai pentingnya sebuah tugas atau pekerjaan.

c) Ideologi

Pesan ideologi adalah pesan yang disampaikan oleh atasan untuk menumbuh kembangkan serta memperkuat rasa loyalitas, moral dan motivasi dari para pegawai terhadap atasan dan organisasi. Pesan ideologi merupakan pengembangan dari pesan rasional.

d) Informasi

Pesan informasi adalah pesan yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan mengenai praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi dan lain-lain.

e) Balikan<sup>30</sup>

Balikan adalah pesan berisi tanggapan atau respon atasan terhadap bawahan yang melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan balikan atasan akan memberikan masukan dan penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahan berupa kritikan maupun pujian.

Dengan demikian apabila kelima tipe komunikasi ke bawah tersebut dapat berjalan secara efektif dalam organisasi maka tentu akan menghasilkan suatu team work yang baik dan solid, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi, keharmonisan dan koordinasi kerja yang berdampak positif pada pencapaian target dan prestasi kerja. Menurut Robbins, komunikasi memegang fungsi pentransferan dan pengendalian. Kedua fungsi ini sangat erat kaitannya dengan peran atasan sebagai pemimpin dalam organisasi.<sup>31</sup>

Melalui pola komunikasi ke bawah, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif, mengarahkan bawahan untuk bekerja dengan baik mencapai standar kinerja yang ditetapkan, memicu motivasi pegawai, serta mengendalikan perilaku anggota.

---

<sup>30</sup> Muhammad, *komunikasi Organisasi*, h 108 – 109

<sup>31</sup> S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi, Aplikasi*(New Jersey : A Simón & Schuster Company, 1996), h. 5, Jilid 2. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka.

Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan baik akan menjadi kekuatan bagi organisasi dalam memaksimalkan kontribusinya bagi kesejahteraan para anggotanya dan masyarakat yang lebih luas.<sup>32</sup> .

## 2) Komunikasi ke atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas mengacu pada pesan atau informasi yang dikirim dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam hirarki organisasi. Stoner dan Freeman mengatakan bahwa fungsi utama komunikasi ke atas adalah untuk memberikan informasi kepada tingkat-tingkat yang lebih tinggi mengenai apa yang terjadi pada tingkat yang lebih rendah.<sup>33</sup> Beberapa contoh jenis komunikasi ke atas antara lain laporan kerja, saran, usulan, opini, permohonan bantuan, survei sikap karyawan, keluhan, dan diskusi atasan-bawahan.<sup>34</sup>

Menurut Pace yang pendapatnya dikutip oleh Arni Muhammad, bahwa komunikasi keatas mempunyai fungsi dan nilai tersendiri, fungsi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a) Komunikasi ke atas
- b) Komunikasi ke atas dapat dijadikan sebagai acuan bagi atasan untuk membuat keputusan yang bijak.
- c) Komunikasi ke atas untuk memperkuat apresiasi dan loyalitas para pegawai terhadap organisasi, dengan adanya kesempatan bagi mereka untuk menyatakan pendapat, ide dan gagasan mengenai proses jalannya organisasi.
- d) Komunikasi ke atas mendorong munculnya dasar-dasar dari bawahan yang memungkinkan atasan dapat mengetahuinya.
- e) Komunikasi ke atas dapat dijadikan sebagai alat ukur bagi atasan untuk menentukan apakah pesan ke bawah dapat dipahami oleh pegawai (bawahan) seperti yang diharapkan.
- f) Komunikasi ke atas membantu para pegawai dalam mengatasi pekerjaan mereka serta memperkuat keterlibatan mereka dalam

---

<sup>32</sup>B. Nanus, *Kepemimpinan Visioner : Menciptakan Kesadaran akan Arah dan Tujuan di dalam Organisasi* (Jakarta : PT. Prehallindo, 2001), h. 13, Cet.I Alih bahasa: Frederik Ruma.

<sup>33</sup> Stoner & Freeman, *Manajemen*, h. 157

<sup>34</sup> S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi*.,h. 8s

penyelenggaraan organisasi.<sup>35</sup>

Hal-hal yang seharusnya disampaikan oleh karyawan kepada atasannya seperti yang disebutkan di atas tidaklah selalu menjadi kenyataan. Banyak kesulitan untuk mendapatkan informasi tersebut. Sharma yang pendapatnya dikutip oleh Arni Muhammad, mengatakan bahwa kesulitan itu mungkin disebabkan oleh beberapa hal di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya. Hasil studi memperlihatkan bahwa karyawan merasa bahwa mereka akan mendapat kesukaran bila menyatakan apa yang sebenarnya menurut pikiran mereka. Karena itu cara yang terbaik adalah mengikuti saja apa yang disampaikan pimpinannya.
2. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak tertarik kepada masalah mereka. Karyawan sering melaporkan bahwa pimpinan mereka tidak prihatin terhadap masalah-masalah mereka. Pimpinan dapat saja tidak berespons terhadap masalah karyawan dan bahkan menahan beberapa komunikasi ke atas, karena akan membuat pimpinan kurang baik menurut pandangan atasan yang lebih tinggi.
3. Kurangnya reward atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas. Seringkali pimpinan tidak memberikan penghargaan yang nyata kepada karyawan untuk memelihara keterbukaan komunikasi ke atas.
4. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak dapat menerima dan berespons terhadap apa yang dikatakan oleh karyawan. Pimpinan terlalu sibuk untuk mendengarkan atau karyawan susah untuk menemuinya.<sup>36</sup>

Kombinasi dari perasaan-perasaan dan kepercayaan karyawan tersebut menjadikan penghalang yang kuat untuk menyatakan ide-ide, pendapat-pendapat atau informasi oleh bawahan kepada atasan.

---

<sup>35</sup> Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, h. 117

<sup>36</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta :PT.Bumi Aksara, 2005), h. 118

#### b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyamping dan dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan yang sama, posisi yang sama, jabatan yang se-level, maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi. Menurut Daft, komunikasi bentuk ini selain berguna untuk menginformasikan juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas.<sup>37</sup> Komunikasi horizontal diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan.<sup>38</sup> Kemudahan koordinasi ini dikarenakan adanya tingkat, latar belakang pengetahuan dan pengalaman yang relatif sama antara pihak-pihak yang berkomunikasi, serta adanya struktur formal yang tidak ketat.

#### c. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak kepada pihak lain dalam posisi yang berbeda, dimana kedua pihak tidak berada pada jalur struktur yang sama. Komunikasi diagonal digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain. Koontz et al, mengatakan bahwa komunikasi silang ini tidak mengikuti hirarki organisasi tetapi memotong garis komando.<sup>39</sup>

Komunikasi diagonal merupakan saluran komunikasi yang jarang digunakan dalam organisasi, namun penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif melalui saluran-saluran lain. Penggunaan komunikasi ini selain untuk menanggapi kebutuhan dinamika lingkungan organisasi yang rumit, juga akan mempersingkat waktu dan memperkecil upaya yang dilakukan oleh organisasi.<sup>40</sup>

### 3. Aspek-aspek Komunikasi Atasan Kepada Bawahan

Tubbs dan Moss mengemukakan aspek-aspek komunikasi atasan kepada bawahan yang efektif, yaitu :

---

<sup>37</sup> Daft, Manajemen, h. 148.

<sup>38</sup> Robbins, Perilaku Organisasi...,h. 9

<sup>39</sup> H. Koontz, *et al.*, *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 1989), h. 175. Jilid II. Edisi Ke-8.

<sup>40</sup> J. L. Gibson, *et al.*, *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 59 Jilid 2. Ed.9. Alih bahasa : Sularno Tjiptowardoyo & Imam Nurmawan.



a) Pemahaman

Pemahaman merupakan penerimaan yang cermat dari karyawan mengenai isi pesan yang dimaksud oleh atasan. Isi pesan tersebut dapat bersifat verbal maupun nonverbal seperti memo, buku pedoman atau kebijakan. Karyawan diharapkan dapat memahami pesan yang disampaikan atasan sesuai dengan maksud atasan sehingga apa yang karyawan kerjakan tepat sasaran.

Ketepatan pemahaman karyawan terhadap tugas-tugas atau perintah yang diberikan atasan sangat penting karena akan mempengaruhi bagaimana penerapannya dan hasil kerjanya, untuk itu organisasi perlu mengambil langkah yang tepat dalam memastikan bahwa semua pegawai memiliki keahlian yang perlu untuk menerjemahkan pesan-pesan secara efektif. Semakin dekat pesan yang diterjemahkan dengan maksud komunikator maka semakin efektif komunikasi yang terjadi.

b) Perubahan Sikap

Komunikasi ditujukan untuk mempengaruhi karyawan baik dalam pendapat, sikap dan tindakan sesuai dengan yang diharapkan atasan, dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi. Koontz et al, berpendapat bahwa komunikasi dapat dijadikan sebagai sarana untuk memodifikasi perilaku dan mempengaruhi perubahan. Dengan adanya komunikasi, koordinasi dan perubahan dapat dilakukan dengan baik.<sup>41</sup>

c) Hubungan sosial yang baik

Komunikasi diharapkan dapat menimbulkan suatu hubungan sosial yang baik antara atasan dan bawahan dalam arti dapat menimbulkan kepercayaan antara kedua pihak, tidak terjadi kesalahpahaman, menciptakan interaksi yang baik, atasan dapat mengendalikan dan memotivasi bawahan, sedangkan bawahan pun mau untuk dikendalikan dan dimotivasi oleh atasan.

d) Tindakan

Komunikasi dapat mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan yang dimaksud atasan, tanpa rasa keterpaksaan. Efektivitas komunikasi diukur dari tindakan nyata yang ditunjukkan oleh karyawan. Untuk dapat menimbulkan

---

<sup>41</sup> H. Koontz, et al., *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 1989), h. 169. Jilid II. Edisi Ke-8.

tindakan, atasan harus berhasil menanamkan pemahaman, meyakinkan karyawan agar mengubah sikap sesuai tujuan organisasi dan menumbuhkan hubungan yang baik dengan karyawan.<sup>42</sup>

Lunandi juga mengemukakan aspek-aspek komunikasi sebagai berikut:

1) Mendengarkan

Komunikasi harus dilakukan oleh karyawan dengan pikiran dan hati serta segenap indra yang diarahkan pada atasan agar tujuan komunikasi dapat terjadi.

2) Pernyataan

Komunikasi pada hakikatnya adalah kegiatan yang menyatakan gagasan dan menerima umpan balik dengan cermat yang berarti menafsirkan pernyataan tentang gagasan orang lain. Untuk dapat menyampaikan gagasan kepada orang lain secara jelas, maka gagasan itu pun harus jelas pula bagi diri sendiri.

3) Keterbukaan

Keterbukaan karyawan diperlukan dalam menerima masukan dari atasan, merenungkan dengan serius dan mengubah diri bila perubahan yang dilakukan diyakini sebagai suatu pertumbuhan ke arah kemajuan.

4) Kepekaan

Kepekaan perlu dimiliki oleh pihak-pihak yang berkomunikasi. Kepekaan dalam hal ini dihubungkan dengan kemahiran membaca bahasa tubuh untuk melakukan komunikasi yang mengena.

5) Umpan balik<sup>43</sup>

Sebuah komunikasi disebut menghasilkan umpan balik apabila pesan yang disampaikan mendapat tanggapan yang dikirimkan kembali. Pemberian umpan balik memungkinkan atasan mengetahui lebih banyak mengenai

---

<sup>42</sup>S. L. Tubbs, & S. Moss, *Human Communication : Prinsip-prinsip Dasar* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1996), h. 23-27. Cetakan Ke-1. Alih Bahasa : Deddy Mulyana & Gembirasari.

<sup>43</sup> A. G. Lunandi, *Komunikasi Mengena : Meningkatkan Efektivitas Komunikasi Antar Pribadi* (Yogyakarta : Kanisius, 1992), h. 35-45. Cet. 5

diri sendiri. Umpan balik berdasar pada adanya suatu pengertian dan kepekaan akan hal tertentu.

#### **4. Jenjang Komunikasi (*Communication Escalator*)**

Atasan yang berbagi informasi kepada karyawan merupakan upaya untuk membangun langkah awal untuk melibatkan karyawan dalam organisasi, sehingga diharapkan karyawan dapat melihat permasalahan dari sudut pandang organisasi. Dengan berkomunikasi mengenai pekerjaan dengan karyawan, atasan juga dapat menciptakan rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka hadapi.

Untuk menumbuhkan keterikatan tersebut, hendaknya komunikasi yang dilakukan atasan ke pada bawah tidak mengandung informasi pekerjaan melainkan juga mengandung pembentukan hubungan yang baik (*relationship building*). Proses melibatkan karyawan dalam permasalahan yang berkaitan dengan organisasi berturut-turut akan menghasilkan kesadaran (*awareness*), kemudian menghasilkan pengertian (*understanding*), dukungan (*support*), keterlibatan (*involvement*), dan akhirnya komitmen (*commitment*). Berikut ini penjelasan mengenai masing-masing tahap dalam tangga komunikasi:

##### **1) Kesadaran (*Awareness*)**

Kesadaran dapat dicapai melalui pemberian informasi kepada karyawan mengenai pekerjaan, baik melalui memo, buletin, email, maupun saluran komunikasi lainnya.

##### **2) Pengertian (*Understanding*)**

Proses pemberian informasi dilakukan dengan cara yang lebih akrab, intens dan penuh perhatian sehingga menghasilkan pemahaman yang diinginkan. Cara-cara yang dapat ditempuh misalnya melalui road show dan presentasi.

##### **3) Dukungan (*Support*)**

Dukungan merupakan satu tahap komunikasi dimana karyawan menjadi ingin tahu dan mencari klarifikasi mengenai pekerjaan, sehingga karyawan mencari pihak-pihak (*supporter*) yang dapat memberikan penjelasan yang karyawan butuhkan. Dua cara yang sering dilakukan dalam tahap ini adalah seminar dan pelatihan.

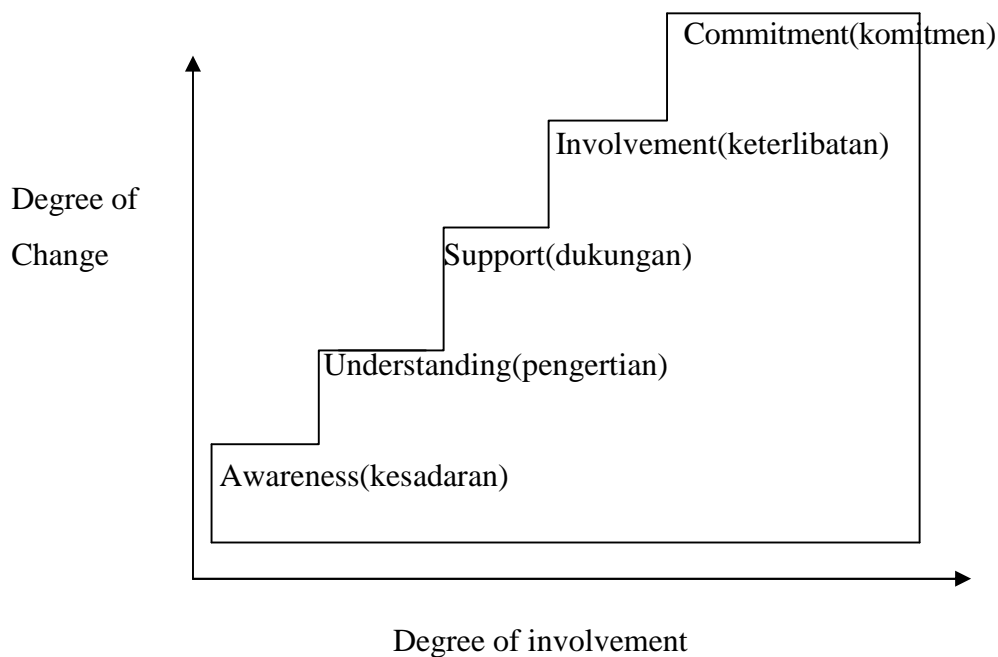
#### 4) Keterlibatan (*Involvement*)

Keterlibatan merupakan suatu tahap komunikasi dimana karyawan secara aktif terlibat dalam pekerjaan dan perkembangannya. Keterlibatan ini dapat ditingkatkan melalui pertemuan tim/kelompok (*team meeting*), workshops dan forum umpan balik (*feed back forums*).

#### 5) Komitmen (*Commitment*)

Komitmen merupakan level tertinggi dalam tangga komunikasi. Komitmen dapat dicapai melalui pembentukan dan pengembangan kualitas hubungan sosial atasan dan bawahan yang baik serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi.

Tahap-tahap tersebut dapat diamati secara lebih jelas dalam grafik Jenjang komunikasi (*The Communication Escalator*) yang dikemukakan oleh Quirke dibawah ini:



Gambar 1. Grafik Tangga Komunikasi (the communication Escalator )<sup>44</sup>

<sup>44</sup> A. Pradiansyah, *Menciptakan Komunikasi dan Sistem SDM yang Terpadu : Upaya Mewujudkan Hubungan Industrial yang Harmonis*(t.t.p, t.p.1999), h. 8-9

Berdasarkan grafik tangga komunikasi (The Communication Escalator) diatas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya komunikasi yang baik antara atasan kepada bawahan diharapkan dapat memperoleh komitmen yang tinggi dari karyawan.

### **C. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam**

Untuk memahami dasar konseptual mengenai kepemimpinan dalam perspektif Islam paling tidak harus menggunakan tiga pendekatan yaitu pendekatan normatif, historis, dan teoritik.<sup>45</sup>

#### **a. Pendekatan Normatif**

Pendekatan normatif adalah pendekatan yang sumber dasar konseptualnya adalah Alquran dan hadis Nabi SAW. Yang terbagi atas empat prinsip pokok, yaitu sebagai berikut:

##### **1) Prinsip tanggungjawab dalam organisasi**

Pemimpin di dalam Islam adalah kepemimpinan yang diawali dari diri sendiri, artinya setiap orang wajib bertanggung jawab terhadap dirinya, terlebih lagi terhadap orang lain yang dipimpinnya. Sebagai hamba tuhan setiap orang harus bisa menjaga dan menggunakan amanah yang diberikan tuhan berupa penciptaan dirinya. Setiap orang adalah pemimpin dan setiap pemimpin bertanggungjawab atas yang dipimpinnya,<sup>46</sup> imam (pejabat apa saja) adalah pemimpin dan ia akan diminta pertanggungjawaban tentang apa yang dipimpinnya, seorang laki-laki (suami) adalah pemimpin dalam lingkungan keluarganya, dan ia akan ditanya tentang apa yang dipimpinnya. Seorang perempuan (istri) juga pemimpin, dalam mengendalikan rumah tangga suaminya, dan pembantu rumah tangga juga pemimpin dalam mengawasi harta benda majikannya, dan dia juga akan ditanya tentang apa yang ia pimpin.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), h. 10-12, Ed. II, Cet. 7

<sup>46</sup> *Ibid.* h. 6

<sup>47</sup> Asy-Syaikh Muhammad Ibn Umar An-Nawawi Al-Banteni, *Kumpulan Khutbah Jum 'at* (Surabaya: Amanah, tt), h. 254

Substansi utama dari tanggung jawab sebagai seorang pemimpin tersebut adalah menjalankan amanah yang dipercayakan kepadanya, sebagaimana yang ditegaskan oleh Allah dalam firmanNya QS:An-Nisa'[4]:58 yaitu :

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya : "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.<sup>48</sup>

## 2) Prinsip etika tauhid

Kepemimpinan Islam adalah kepemimpinan yang dikembangkan di atas prinsip-prinsip etika tauhid. Sebagai syarat utama bagi seorang pemimpin yang telah ditetapkan oleh Allah Swt. Sebagaimana telah ditegaskan di dalam QS: Ali Imran [3]: 133 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفَىٰ صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ



Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. Telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka lebih besar lagi. Sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya Kepunyaan Raja Fahd (Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

<sup>49</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya Kepunyaan Raja Fahd (Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

### 3) Prinsip keadilan

Faktor keadilan merupakan sikap utama dalam kepemimpinan untuk menjaga keseimbangan kepentingan agar tidak ada yang merasa di marginalkan dalam kehidupan berorganisasi, bermasyarakat dan sebagainya. Yang dimaksud dengan adil adalah memberikan tugas, hak, kewajiban dan kewenangan sesuai dengan kompetensi, kapasitas, kapabilitas, dan kewajibannya. Dalam hal prinsip keadilan ini di tegaskan oleh Allah QS: Al-Maidah[5]: 8 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۚ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ



Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan."<sup>50</sup>

### 4) Prinsip kesederhanaan

Seorang pemimpin adalah pelayan bagi yang dipimpinnya bukan meminta untuk dilayani. Pelayanan tersebut telah di contohkan oleh Rasulullah dan para sahabatnya dan mereka tidak meminta untuk dilayani seperti layaknya para pejabat saat sekarang ini. Kehidupan sehari-harinya sangat sederhana dan apa adanya. Dengan pengertian demikian, pemimpin sebagai sebuah jabatan bukanlah untuk mencari kekayaan dan kemewahan.

#### b. Pendekatan Historis

Pendekatan historis adalah pendekatan melalui kisah-kisah dalam Alquran, hadis, sirah nabawiyah, sirah sahabat, dan sejarah obyektif umat masa lalu sebagai bahan renungan dan pelajaran bagi umat yang akan datang. Dengan

---

<sup>50</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya Kepunyaan Raja Fahd (Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

mengkaji kepemimpinan melalui perjalanan kisah dan sejarah umat masa lalu akan terkuaknya pesan-pesan moral yang ternilai harganya.

c. Pendekatan Teoritik

Pendekatan teoretik adalah pendekatan ideologi. Dasar-dasar konseptual yang ada dalam ideologi Islam memberikan peluang bagi siapapun untuk mengomunikasikan ide-ide dan pemikiran-pemikirannya termasuk dari luar Islam sendiri selama pemikiran tersebut tidak bertentangan dengan Alquran dan Sunnah Nabi SAW. Mengingat kompleksitasnya permasalahan-permasalahan umat dari zaman-ke zaman maka perlu adanya pengembangan ilmu pengetahuan selama tidak keluar dari koridor Islam.

1. Pengertian Kepemimpinan

Gary Yukl berpendapat yang dikutip oleh Sukarso at al, mendefenisikan kepemimpinan adalah:

"Leadership is the process of influencing other to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives" [kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama]"<sup>51</sup>

"Defenisi kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi."<sup>52</sup>

Sedangkan Ari Ginanjar Agustian mendefenisikan, kepemimpinan adalah sebuah pengaruh. Ia berangkat dari sebuah kepercayaan yang terbentuk dari sifat rahman dan rahim-Nya, integritas, bimbingan dan kepribadian. Shalat adalah suatu bentuk pelatihan mental yang menghasilkan manusia yang bersifat rahman

---

<sup>51</sup> Sukarso at al *Teori Kepemimpinan* (jakarta : Mitra Wacana Media, 2010 ) h, 16

<sup>52</sup> Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan...*, h. 2



da rahim, yang dibentuk dengan ucapan "Bismillahirrahmaanirrahiim" sebelum mulai bertindak."<sup>53</sup>

Dari aspek defenisi tersebut, terdapat tiga komponen penting dalam kepemimpinan yaitu sebagai berikut: pertama, Pengaruh; kedua, Legitimasi; dan ketiga, Tujuan. Lebih lanjut penjelasannya sebagai berikut:

Pengaruh, kepemimpinan adalah pengaruh, dimana kepemimpinan terjadi karena adanya proses pengaruh. Pemimpin mempengaruhi bawahan atau pengikut kearah yang diinginkan.

Legitimasi, kepemimpinan adalah legitimasi, legitimasi adalah pengakuan/pengukenan atau pengesahan kedudukan pemimpin, dan legitimasi juga merupakan posisi formal dari kekuasaan (power) dalam organisasi. Pemimpin yang memiliki legitimasi institusional atau legitimasi personal dapat mempengaruhi atau memerintah bawahan/pengikut, dan bawahan/pengikut reia dipengaruhi dan diperintah oleh pimpinan yang memiliki legitimasi.

Tujuan, kepemimpinan adalah pencapaian tujuan, yaitu pencapaian tujuan individu, tujuan kelompok, dan tujuan organisasi. Pemimpin berusaha mencapai keseimbangan antara tujuan organisasi dengan keinginan bawahan/pengikut agar menyenangkan dan lebih bergairah untuk bekerja.<sup>54</sup>

Sedangkan Veithzal menyimpulkan bahwa hakikat kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan adalah sebuah proses memengaruhi atau memberi contoh kepada bawahan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- b) Kepemimpinan adalah seni memengaruhi dan mengarahkan atau membujuk orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerja sama mencapai tujuan
- c) Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi, memberi inspirasi, dan mengarahkan<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ (Emotional Spiritual Quotient) : (the ESQ way 165 1 Ihsa, 6 Rukun Imán dan 5 Rukun Islam)* (Jakarta: Arga, 2005), h. 292

<sup>54</sup> Sukarso at al, *Teori Kepemimpinan*, h. 17

<sup>55</sup> Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan*,...h. 3

Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk memengaruhi perilaku para pengikutnya. Bentuk kekuasaan tersebut seperti kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.<sup>56</sup>

Didalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Merujuk kepada firman Allah dalam QS:Al-Baqarah[2]:30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭ

Artinya : "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi."<sup>57</sup>

Selain kata khalifah ada juga disebutkan dengan istilah Ulil Amri. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam, sebagaimana firman Allah dalam QS:An-Nisa'[4]:59

یٰۤاَیُّهَا الَّذِیْنَ ءٰمَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰی الْاَمْرِ مِنْكُمْ

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu."<sup>58</sup>

Begitupun kata Ulil Amri pada ayat berikut ini yang berarti pemimpin tertinggi mengenai kepemimpinan Islam dalam mengepalai sebuah organisasi yaitu sebagai berikut QS:An-Nisa'[4]:83

وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَذَاعُوا بِهِۦ ۖ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُوْلَى الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ ۚ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَتَبَعْتُمُ الشَّيْطٰنَ إِلَّا قَلِيْلًا

Artinya: "Dan apabila datang kepada mereka suatu berita tentang keamanan atau pun ketakutan, mereka lalu menyiarkannya. Dan kalau mereka menyerahkannya kepada Rasul dan Ulil Amri di antara mereka, tentulah orang-

<sup>56</sup> *bid* h.4

<sup>57</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya Kepunyaan Raja Fahd (Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

<sup>58</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya Kepunyaan Raja Fahd (Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

orang yang ingin mengetahui kebenarannya (akan dapat) mengetahuinya dari mereka (Rasul dan Ulil Amri). Kalau tidaklah karena karunia dan rahmat Allah kepada kamu, tentulah kamu mengikut setan, kecuali sebahagian kecil saja (di antaramu).<sup>59</sup>

Dengan demikian kata Ulil Amri yang disebut dalam ayat tersebut merupakan pemimpin pada pemerintahan Islam bukan penguasa atau pemerintah kafir yang menjajah masyarakat Islam, bukan juga pemimpin musyrik atau munafik.

Pada ayat lain ada juga istilah Auliyaa yang artinya juga adalah pemimpin baik yang bersifat resmi maupun yang tidak resmi. Hal ini ditegaskan oleh Allah dalam QS:Al-Maidah[5]: 55 sebagai berikut:

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ

رَاكِعُونَ

Artinya : "Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan salat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah).<sup>60</sup>

## 2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi berhubungan dengan pemecahan masalah, dan pemeliharaan kelompok kerja. Fungsi tersebut mencakup penetapan struktur tugas, memberi petunjuk penyelesaian, memberikan informasi dan pendapat. Juga mencakup segala sesuatu yang berhubungan dengan penyelesaian masalah kelompok atau organisasi agar dapat berjalan baik dan efektif serta pencegahan terjadinya perbedaan pendapat yang membawa dampak negatif terhadap kestabilan penyelenggaraan organisasi.

Menurut H. Malayu S.P. Hasibuan yang pendapatnya dikutip oleh Sukarso, mengemukakan fungsi-fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

- a) "Pengambilan keputusan dan merealisasikan keputusan itu.
- b) Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan.

---

<sup>59</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya(Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

<sup>60</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya(Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

- c) Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen.
- d) Memotivasi bawahan, supaya bekerja efektif dan bersemangat.
- e) Mengembangkan imajinasi, kreativitas, dan loyalitas bawahan.
- f) Pemrakarsa, penggiatan, dan pengendalian rencana.
- g) Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan.
- h) Penilaian prestasi dan pemberian teguran atau penghargaan kepada bawahan.
- i) Pengembangan bawahan melalui pendidikan dan pelatihan.
- j) Melaksanakan pengawasan melekat (waskat) dan tindakan-tindakan perbaikan jika perlu.
- k) Memelihara aktivitas-aktivitas perusahaan sesuai dengan izinnya.
- l) Mempertanggungjawabkan semua tindakan kepada pemilik, karyawan, dan pemerintah.
- m) Membina dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.
- n) Pemberian kompensasi, ketenangan, dan keselamatan bagi karyawan.
- o) Meningkatkan produktivitas organisasi dan alokasi sumber daya serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- p) Menciptakan perubahan/pembaharuan/reformasi."<sup>61</sup>

Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Veithzal dan Mulyadi, ada lima fungsi pokok kepemimpinan dalam operasionalnya yaitu:

- a) Fungsi instruksi
- b) Fungsi konsultasi
- c) Fungsi partisipasi
- d) Fungsi delegasi
- e) Fungsi pengendalian<sup>62</sup>

Untuk lebih lanjut akan dijelaskan sebagai berikut:

Fungsi instruksi adalah sebuah posisi bagi atasan sebagai komunikator yang memberikan perintah, menentukan sesuatu yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, dan kapan dikerjakan perintah tersebut secara efektif dan efisien. Maka seorang pemimpin harus bisa mengarahkan dan menggerakkan para karyawan dengan memberikan semangat dan motivasi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Fungsi konsultasi adalah untuk mencari bahan pertimbangan dengan berkonsultasi kepada orang-orang yang dipimpinnya yang mungkin mempunyai

---

<sup>61</sup> Sukarso at al, *Teori Kepemimpinan*, h. 22

<sup>62</sup> Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan...*,h. 34-35

informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi dapat dilakukan dengan dua tahap yaitu tahap pertama sebelum keputusan tersebut dibuat dan tahap setelah keputusan tersebut ditetapkan atau sedang dalam pelaksanaan. Tujuan konsultasi tersebut adalah untuk mendapatkan masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan penyempurnaan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan demikian diharapkan keputusan-keputusan tersebut mendapat dukungan dan lebih mudah menjalankannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

Fungsi partisipasi adalah pemimpin atau atasan melibatkan setiap komponen organisasi dalam menetapkan suatu keputusan maupun dalam melaksanakannya. Sehingga setiap individu bekerja tanpa ada rasa keterpaksaan karena segala sesuatu yang dikerjakannya adalah sebagai keputusan yang telah disepakati bersama.

Fungsi delegasi adalah fungsi yang dilaksanakan dengan cara pelimpahan wewenang pada seseorang untuk menetapkan keputusan dengan atau tanpa persetujuan dari pimpinan terlebih dahulu. Orang yang menerima delegasi adalah orang yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi dengan pimpinan.

Fungsi pengendalian adalah kemampuan pemimpin dalam mengatur setiap pegawai dan aktivitas organisasi secara terarah dengan saling berkoordinasi secara efektif untuk mencapai tujuan bersama secara maksimal. Pengendalian para pegawai dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

### **3. Komunikasi Kepemimpinan Dalam Islam**

Seorang pemimpin menurut Islam adalah tauladan, maka sebagai tauladan harus memenuhi beberapa syarat untuk melaksanakan komunikasi kepemimpinan dalam Islam, antaranya adalah :

- a) Mempunyai banyak sifat-sifat mahmudah antaranya berilmu, adil, berani, kesucian moral, pemurah, pemaaf, bertimbang rasa, menepati janji, benar, tegas, bijaksana, cekap berfikir, merendah diri (tawadu'), dan sebagainya.

- b) Memelihara hubungan baik dengan Allah Swt. sesuai dengan firman Allah QS:Az-Zariyaat[51]: 56 yang berbunyi:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

Artinya : "Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka menyembah-Ku."<sup>63</sup>

- c) Memelihara hubungan baik dengan manusia sesuai dengan firman Allah Swt. QS: Ali Imran [3]: 103 Sebagai berikut:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya : "Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu daripadanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk."<sup>64</sup>

- d) Memelihara hubungan baik dengan alam sekitarnya, yaitu tumbuh-tumbuhan dan binatang-binatang.

Dengan memahami poin-poin diatas seorang pemimpin tersebut adalah orang yang memiliki karakter dan kharisma yang kuat yang berpegang pada nilai-nilai dan akhlak yang mulia yang ia jalin dan raih melalui prestasi ibadah dan dengan spiritualitas yang tinggi.

---

<sup>63</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya(Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

<sup>64</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya(Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

Sedangkan komunikasi adalah satu aktivitas yang dianggap mulia oleh Islam sebagaimana yang dijelaskan dari beberapa ayat Al-Quran diantaranya adalah QS: Ali Imran[3]: 104 dan QS:Pushshilat[41] :33

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿٤١﴾

Artinya : "Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung."<sup>65</sup>

وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٢٦﴾

Artinya : "Siapakah yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada Allah, mengerjakan amal yang saleh dan berkata: "Sesungguhnya aku termasuk orang-orang yang berserah diri?".<sup>66</sup>

Dengan memahami berbagai macam aktivitas komunikasi seperti yang tegaskan Alquran dan hadis Nabi diatas, bahwa menurut Islam, pemimpin tersebut harus menjadi contoh dan teladan kepada yang dipimpin. Contoh dan teladan yang perlu ditunjukkan bukan saja berorientasi kepada teknik, kaedah, dan strategi berkomunikasi tetapi juga tentang akhlak dan amal ibadat. Menurut Islam lagi, seseorang yang baik dalam berkomunikasi yaitu (pandai memberi contoh) tetapi kurang praktek dalam bidang akhlak dan beramal soleh, belum bisa dianggap sebagai pemimpin yang baik. Malah, Islam melarang memilih seseorang menjadi pemimpin, jika akhlaknya buruk dan amalnya kurang. Maka oleh karena itu komunikasi kepemimpinan dalam Islam adalah adanya berkesinambungan antara komunikasi verbal dengan komunikasi non verbalnya yang di praktekan dalam bentuk tauladan terhadap orang yang dipimpinnya. Sehingga komunikasi verbal yang dilakukannya dengan bawahan mengandung makna dan pengaruh yang melekat dan kuat.

---

<sup>65</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya(Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

<sup>66</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya(Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

Dengan kemudian, dapatlah disimpulkan bahwa ajaran Islam menekankan kekuatan mental dan spiritual secara utuh, akhlak yang mulia, kemahiran, ilmu pengetahuan dan komitmen yang tinggi untuk menjadi seorang pemimpin yang bijak berkomunikasi dan berwibawa dalam suatu organisasi. Justeru itu, sebagai individu yang bergelar pemimpin dan berwibawa dia merupakan seorang insan yang memiliki sifat keistimewaan yang tidak dimiliki oleh orang lain dalam sesuatu kelompok organisasi. Komunikasi kepemimpinan yang dimilikinya akan membantunya dalam memimpin dirinya, keluarga, masyarakat, organisasi, dan negara dengan lebih bijak dan sempurna. Ia juga merupakan satu asas penting yang memungkinkan seorang pemimpin mewujudkan suasana kerja yang kondusif serta memupuk motivasi karyawan atau pegawai organisasi dalam melaksanakan amanah yang diberikan menurut ajaran Islam.

#### **4. Wibawa Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Kemajuan ataupun kegagalan sebuah organisasi banyak bergantung pada kewibawaan seorang pemimpin dan bagaimana sebuah organisasi tersebut diarahkan, dimenej, ditadbir dan dikontrol. Oleh karena itu, pemimpin mesti mempunyai kewibawaan, kemampuan mengelola, dan memimpin dengan unggul, di samping mempunyai daya motivasi yang tinggi untuk diteladani oleh anggota-anggota organisasi.

Kewibawaan dibagi kepada tiga bentuk, yaitu; (i) Kewibawaan karismatik, Artinya kualitas kewibawaan seorang pemimpin tersebut dipandang dari segi kemahiran atau keahlian, pengetahuan, prestasi, pencapaian dan kepribadiannya, (ii) Kewibawaan tradisional, yaitu kewibawaan berdasarkan kedudukan yang dipegang oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi, dan (iii) Kewibawaan rasional yang sah menurut undang-undang, yaitu kewibawaan yang telah ditetapkan oleh undang-undang dalam suatu urusan, seperti pihak kepolisian dan tentara.

Dalam Islam, kewibawaan seseorang dilihat dari perspektif kepribadiannya (sakhshiyyah), kemahiran, pencapaian, kelayakan dan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang pemimpin tersebut. Seorang pemimpin yang berwibawa adalah seorang yang berfikiran tinggi, memiliki sifat mulia serta



akhlak terpuji. Dalam struktur organisasi kewibawaan menjadi asas yang penting dan menciptakan alat yang memungkinkan seorang pemimpin mengendalikan organisasi dengan baik. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang berwibawa merupakan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan organisasi secara keseluruhan ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin yang berwibawa juga mempunyai sifat yang unggul sehingga ia dihormati dan disegani oleh setiap anggota organisasi. Arahan dan keputusan yang dikeluarkannya bijaksana sehingga dipatuhi oleh bawahannya tanpa bantahan atau keraguan.

Selain itu, pemimpin yang berwibawa merupakan seorang pemimpin yang berilmu dan sangat memahami arah organisasi, tujuan, pendekatan dan kehendak-kehendak organisasi yang dipimpinnya. Ia juga mestilah seorang pemimpin yang mampu membuat keputusan sesuai dengan kehendak dan tujuan organisasi. Ia juga mestilah mampu berkomunikasi dengan baik dan sempurna dengan bawahannya. Seterusnya, pemimpin yang berwibawa mestilah seorang yang mempunyai akhlak yang mulia dan berkepribadian (syakhsiyyah) yang unggul.

Jika dilihat dari perspektif Islam, menurut pendapat beberapa orang tokoh sarjana Islam seperti Al-Farabi (870-950/2M), Ibnu Sina (980-1037M) dan Al-Mawardi, seorang pemimpin merupakan individu yang mempunyai keperibadian yang unggul dan akhlak yang mulia. Bagi Ibnu Sina, seorang pemimpin yang berwibawa mestilah mempunyai kemampuan dan keistimewaan melebihi orang lain supaya bisa menjadi memimpin rakyat dan negara, Islam telah mengetengahkan "insan kamil" (manusia sempurna) sebagai yang berarti telah dicontohkan oleh para nabi dan rasul.

Kriteria sebagai seorang pemimpin yang berwibawa tersebut antara lain :

- a) Adil, maksudnya ia memperlakukan dirinya sama dengan orang lain di mata hukum.
- b) Mempunyai ilmu agama (faqih) sehingga mampu berijtihad dalam mencari solusi dalam menyelesaikan masalah.
- c) Mempunyai anggota badan yang sempurna supaya ia dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan lancar.
- d) Memiliki pancaindera yang sempurna dari segi penglihatan atau

pandangannya dan pendengarannya kerana kecacatan salah satu daripadanya dapat mengurangi upayanya dalam mengendalikan suatu urusan organisasi.

- e) Mempunyai fikiran yang baik supaya ia dapat mengatasi segala masalah rakyat dan mengendalikan kebajikan mereka.
- f) Bersikap berani berjihad memerangi musuh untuk menjamin keselamatan rakyat.

Mengenai wibawa kepemimpinan, peneliti menyimpulkan bahwa sebagai seorang pemimpin ia harus mampu menjadi teladan, karena keteladanan tersebutlah yang akan menjadi kelebihan seorang pimpinan. Kewenangan tidak selamanya bisa mempengaruhi dan mengatasi setiap pekerjaan dan permasalahan yang ada dalam organisasi. Tapi jika kewenangan diiringi dengan wibawa yang selanjutnya di contohkan dengan teladan, maka bukan hanya kemajuan produktivitas para pegawai yang dapat di raih tapi lebih dari pada itu adaiah kepuasan bathin, kerelaan, kesetiaan dan kesanggupan para karyawan untuk berkorban buat organisasi. Hal ini telah di perlihatkan oleh Nabi melalui kepemimpinan beliau.

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara, tepatnya terletak di Jalan T. Bedussamad No.2 Kecamatan Babussalam, berjarak sekitar 1 km dari pusat kota Kota Kutacane. Letak geografis Kantor tersebut sangat strategis karena berada dekat dengan pinggir jalan lintas Medan-Kutacane sehingga mudah dijangkau lagi pula berada bersebelahan dengan Pendopo dan Kantor Bupati Kabupaten aceh Tenggara.

Penelitian ini dijadwalkan berlangsung selama 4 bulan, mulai bulan Januari hingga bulan April 2011. Rencana kegiatan penelitian ini dapat dilihat dalam skedul berikut ini:

##### **JADWAL PENELITIAN**

No	Kegiatan	Januari	Februari	Maret	April
1	Penyusunan rencana penelitian (proposal)	XXX			
2	Pengumpulan data		XXXX	XX	
3	Analisa data		XX	XXXX	
4	Penulisan laporan hasil penelitian				XX
5	Perbaikan laporan hasil penelitian				XX -

##### **B. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis dan pendekatan penelitian ini adalah kualitatif yaitu, mendeskripsikan hasil penelitian dan berusaha menemukan gambaran menyeluruh mengenai suatu keadaan. Menurut Creswell yang pendapatnya dikutip oleh Heru Basuki, bahwa penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian untuk

memahami masalah manusia atau sosial dengan menciptakan gambaran menyeluruh dan kompleks yang disajikan dengan kata-kata melaporkan pandangan terinci yang diperoleh dari para sumber informasi, serta dilakukan dalam latar (setting) yang alamiah.<sup>67</sup>

Dalam penelitian kualitatif akan dilakukan penggalan data secara mendalam dan menganalisis secara intensif interaksi faktor-faktor yang terlibat didalamnya. Adapun ciri-ciri penelitian kualitatif menurut Lincoln & Guba yang dikutip Syukur Kholil, adalah sebagai berikut:

a. Latar Alamiah (*natural setting*)

Penelitian kualitatif merupakan penelitian dengan konteks dan setting apa adanya atau alamiah (*naturalistic*), untuk menjaga keasrian suasana, situasi dan kondisi.

b. Manusia sebagai instrumen utama (alat utama)

Manusia (peneliti) merupakan alat pengumpul data primer. Keberhasilan penelitian kualitatif tergantung kepada peneliti sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan data. Sedangkan alat-alat seperti kerta, tape recorder, video dan yang lainnya, hanyalah sebagai alat pendukung yang dapat mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data, menganalisis dan memahami realitas yang diteliti.

c. Menggunakan metode kualitatif

Metode-metode kualitatif yang lumrah digunakan adalah pengamatan terlibat (*participant observation*), wawancara mendalam (*indepth interview*) dan studi dokumen.

d. Analisa data secara induktif

Induktif adalah proses mengambil kesimpulan dari hal-hal yang bersifat khusus menjadi kesimpulan yang bersifat umum.

e. Teori dibangun dari dasar

Penyusunan teori berdasarkan fakta dan realitas di lapangan selama melakukan penelitian. Jika peneliti merencanakan untuk menyusun

---

<sup>67</sup> Heru Basuki, *Penelitian Kualitatif* (Depok: Gunadarma, 2006), h.52

teori, arah penyusunan teori akan menjadi jelas setelah data selesai dikumpulkan.

f. Lebih mementingkan proses daripada hasil

Proses penelitian sangat mempengaruhi hasil penelitian. Karena itu peneliti sebagai alat utama harus bersifat jeli, teliti dan hati-hati dalam mencatat dan merekam semua fakta yang dianggap penting selama melakukan penelitian. Sehingga tidak ada informasi dan mata rantai yang terputus.

g. Adanya batas yang ditentukan oleh fokus

Fokus penelitian adalah pedoman dasar dalam prosedur penelitian. Karena sangat menentukan kepada data yang dicari, sumber data, dan metode yang digunakan.

h. Desain penelitiannya bersifat sementara

Desain penelitian kualitatif akan terus berubah dan mengalami penyempurnaan secara terus menerus hingga sampai pada tahap pengumpulan dan analisis data.

i. Pelaporan dengan model studi kasus

Laporan penelitian kualitatif merupakan gambaran tentang situasi secara rinci dalam bentuk deskriptif atau analitis dengan model studi kasus dan bukan dengan model laporan ilmiah.

j. Penafsiran secara idiografis

Penelitian kualitatif bersifat idiografis, yang berarti hanya berlaku pada peristiwa atau kasus yang sedang diteliti pada konteks dan waktu tertentu saja.

k. Hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan

Hasil penelitian kualitatif hanya berlaku pada kasus yang diteliti saja dan tidak dapat digeneralisasikan pada kasus lain yang lebih luas.

l. Perlu dilakukan kegiatan triangulasi

Kegiatan triangulasi yang dimaksud adalah triangulasi metode (menggunakan lintas metode dalam pengumpulan data), triangulasi

sumber data (menggunakan berbagai sumber data yang berbeda), triangulasi petugas pengumpul.<sup>68</sup>

Dari pendapat yang dikemukakan diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata. Penelitian kualitatif bertolak dari filsafat konstruktivisme yang berasumsi bahwa kenyataan itu berdimensi jamak, interaktif dan suatu pertukaran pengalaman sosial yang diinterpretasikan oleh individu-individu. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut perspektif partisipan. Partisipan adalah orang-orang yang diajak berwawancara, observasi, diminta memberikan data, pendapat, pemikiran dan persepsinya.

Sedangkan pendekatan kualitatif bertujuan untuk mendapatkan uraian mendalam tentang ucapan, tulisan dan tingkah laku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat maupun perusahaan dalam setting tertentu yang dikaji dari sudut yang komprehensif<sup>69</sup> Atau seperti yang didefinisikan Lawrence W. Neuman, bahwa pendekatan kualitatif merupakan analisis sistematis tentang tindakan yang bermakna secara sosial melalui observasi terperinci secara langsung terhadap orang-orang di dalam setiap alamiah untuk mencapai pemahaman dan interpretasi tentang bagaimana orang-orang menciptakan dan memelihara dunia sosial mereka.<sup>70</sup>

### C. Informan

Informan adalah orang yang dimanfaatkan dalam penelitian ini untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya mengenai pokok bahasan tesis ini sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya. Teknik pemilihan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yaitu pemilihan informan didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai dari penelitian. Orang yang

---

<sup>68</sup> Syukur Kholil, *Metodologi Penelitian Komunikasi*, (Bandung: Ciptapustaka media, 2006), h. 122-125

<sup>69</sup> Rosyadi Ruslan, *Metode Penelitian Publics Relations dan Komunikasi* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2004), h. 213

<sup>70</sup> Lawrence W. Neuman, *Social Research Method: Qualitative & Quantitative Approach*, (Boston: Allyn Bacon, 1997), h. 68

dijadikan informan dalam penelitian ini adalah para jajarannya kepala seksi atau kepala urusan yang terdiri dari sepuluh orang tapi dengan tidak menutup kemungkinan untuk menambah jumlah informan dari siapapun yang berkompeten dibidang ini demi untuk mendapatkan informasi mengenai permasalahan yang dibahas.

#### **D. Sumber Data**

Umumnya sumber data dalam penelitian terbagi kepada dua macam, yaitu sumber data primer dan sumber data skunder. Sumber data primer adalah sumber data yang digolongkan sebagai data pokok yang menjadi objek dalam penelitian. Sumber data primer ini didapat dari informan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan sumber data skunder adalah data pendukung bagi data primer yang didapat dari berbagai bahan bacaan, Koran, jurnal, majalah, buku-buku dan dokumentasi yang dimiliki oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Mengingat sifat penelitian ini adalah penelitian kualitatif, maka pengumpulan data dilakukan langsung oleh peneliti dari lapangan. Dengan demikian untuk memperoleh data yang akurat dan baik dari lokasi penelitian maka peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

##### **1. Pengamatan terlibat (*participant observation*)**

Observasi adalah peninjauan secara cermat, dimana peneliti memperhatikan dan mencatat aktivitas-aktivitas yang berlangsung serta orang – orang yang terlihat dalam kejadian aktivitas. Menurut Patton (dalam poerwandari, 2001 ) salah satu hal yang penting namun sering dilupakan dalam observasi adalah mengamati hal yang tidak terjadi. Dengan demikian Patton menyatakan bahwa hasil observasi menjadi data penting karena:

1. Peneliti akan mendapatkan pemahaman lebih baik tentang konteks dalam hal yang diteliti ada atau tidak terjadi.
2. Observasi memungkinkan peneliti untuk bersikap terbuka,

berorientasi pada penemuan dari pada pembuktian dan mempertahankan pilihan-pilihan untuk mendekati masalah secara induktif, Dengan berada dalam situasi lapangan yang nyata, kecenderungan untuk mempengaruhi berbagai konseptualisasi tentang topik yang diamati kan berkurang.

3. Observasi memungkinkan peneliti melihat hal-hal yang oleh subyek sendiri tidak menyadarinya.
4. Observasi memungkinkan peneliti memperoleh data tentang hal-hal yang karena berbagai sebab tidak diungkap oleh subyek peneliti secara terbuka dalam wawancara.
5. Observasi memungkinkan merefleksikan dan bersikap introspeksi diri terhadap penelitian yang dilakukannya.
6. Observasi memungkinkan peneliti bergerak lebih jauh dari persepsi selektif yang ditampilkan subyek penelitian.<sup>71</sup>

Keterlibatan pengamat dalam kegiatan orang-orang yang diamati, observasi dapat dibedakan menjadi:

a. Observasi Partisipan

Suatu observasi dimana pengamat ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan subyek yang diteliti atau yang diamati seolah-olah pengamat merupakan bagian dari mereka.

b. Observasi non Partisipan

Suatu observasi dimana pengamat berada diluar subyek yang diteliti dan tidak ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang mereka lakukan. Observasi dengan menggunakan catatan lapangan adalah selain beradaptasi dengan kondisi yang diamati, kerja yang sangat mendasar dari pengamatan adalah menyusun catatan lapangan. Catatan lapangan berisi deskripsi tentang hal-hal yang diamati, apapun yang dianggap penting. Penulisan catatan lapangan dapat dilakukan dengan cara yang berbeda-beda.

---

<sup>71</sup> E.k. Poerwandari, *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*, (Jakarta:Lembaga Pengembangan sarana pengukuran dan pendidikan, 2001), h.



Hal yang terpenting untuk membuat catatan lapangan adalah bahwa catatan tersebut mutlak dibuat secara lengkap, dengan keterangan tanggal, waktu dan dicatat dengan menyertakan informasi-informasi dasar seperti dimana observasi dilakukan, interaksi sosial dan aktivitas apa yang berlangsung dan sebagainya. Catatan lapangan akan menjadi sumber yang sangat penting saat peneliti melakukan analisis serta menyusun laporannya. Jika memungkinkan, catatan lapangan juga perlu diisi kutipan-kutipan langsung apa yang dikatakan objek yang diamati selama proses observasi atau wawancara berlangsung, catatan lapangan juga berisi perasaan-perasaan peneliti, reaksi terhadap pengalaman yang dilalui dan refleksi mengenai makna personal dan arti kejadian tersebut dari sisi peneliti.

## 2. Interviu mendalam (*Indepth Interview*)

Selain melakukan observasi, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara mendalam (*Indepth Interview*). Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan.<sup>72</sup>

Secara garis besar ada dua jenis wawancara menurut Kholil yaitu:

### a. Wawancara terstruktur

Metode wawancara dimana pewawancara menggunakan daftar pertanyaan atau daftar isian yang disusun secara terperinci item demi item lengkap dengan jawabannya sebagai penuntun selama proses wawancara.

### b. Wawancara tidak terstruktur

Metode wawancara dimana pewawancara tidak menggunakan daftar pertanyaan atau daftar isian secara terperinci tetapi hanya garis besarnya saja sebagai penuntun selama proses wawancara ketika di lapangan. Pewawancara berpeluang mengembangkan pertanyaan yang

---

<sup>72</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT.Remaja Rosda Karya, 2005), h. 186

berkaitan dengan hal yang diteliti, tetapi bersifat fleksibel sesuai dengan perkembangan dan situasi dalam wawancara.

c. Wawancara semi terstruktur

Metode wawancara dimana pewawancara menggunakan daftar pertanyaan atau daftar isian yang disusun secara terperinci akan tetapi pewawancara masih mengembangkan pertanyaan untuk menggali data yang lebih dalam.<sup>73</sup>

3). Studi dokumen

Studi dokumen merupakan metode dokumentasi yaitu, sebuah langkah yang ditempuh peneliti untuk mendapatkan data mengenai berbagai hal atau variabel berupa catatan, transkrip, buku-buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.<sup>74</sup>

## **F. Keakuratan Penelitian**

Ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan untuk mencapai keakuratan yaitu :

1. Triangulasi Data

Triangulasi data menggunakan berbagai sumber data seperti dokumen, arsip, hasil wawancara, hasil observasi atau bila memungkinkan mewawancarai lebih dari satu subyek yang dianggap mempunyai sudut pandang yang berbeda.

2. Triangulasi Pengamat

Triangulasi pengamat merupakan adanya pengamat diluar peneliti yang turut memeriksa hasil pengumpulan data. Dalam hal ini dosen pembimbing merupakan pengamat diluar yang bertindak sebagai

---

<sup>73</sup> Syukur Kholil, *Metodologi Penelitian Komunikasi*, (Bandung: Citapustaka Media, 2006), h. 102

<sup>74</sup> Suharsimi Arikanto, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktek)*, Edisi Revisi F, (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2002), h. 206

pengamat yang memberikan masukan terhadap hasil pengumpulan data.

### 3. Triangulasi Teori

Triangulasi teori yaitu penggunaan teori yang berlainan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan sudah memenuhi syarat

### 4. Triangulasi Metode

Triangulasi metode adalah penggunaan berbagai metode untuk meneliti suatu hal seperti metode wawancara dan metode observasi dalam penelitian.

## **G. Teknik Analisis Data**

Data yang telah diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif model interaktif dari Miles dan Huberman terdiri; (a) reduksi data (b) penyajian data dan (c) penarikan kesimpulan/verifikasi, dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung.<sup>75</sup>

Proses analisis terjadi sebelum pengumpulan data dalam membuat rancangan penelitian, pada tahap pengumpulan data dan pelaksanaan analisis awal, serta setelah pengumpulan data sebagai hasil akhir.

### 1. Reduksi Data

Data yang didapat dalam penelitian akan direduksi, agar tidak terlalu bertumpuk-tumpuk memudahkan dalam mengelompokkan data dan memudahkan dalam menyimpulkannya. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menonjolkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis, sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Data yang telah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan.

---

<sup>75</sup> Matthew B.Miles dan A. Michael Huberman, *Analisis data kualitatif*, Terj. Tjetjep Rohindi (Jakarta: UI Pers, 1992), h. 15.

## 2. Penyajian data

Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan gambaran secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca secara menyeluruh. Penyajian data-data berupa matriks, grafik, jaringan kerja dan lainnya.

## 3. Kesimpulan/verifikasi

Data awal yang berwujud kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial oleh para aktor diperoleh melalui hasil observasi dan wawancara serta studi dokumen. Kesimpulan pada awalnya masih longgar namun kemudian meningkatkan menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh.

Dalam memperoleh pengakuan terhadap hasil penelitian ini terletak pada keabsahan data penelitian yang telah dikumpulkan. Berpedoman kepada pendapat Lincoln & Guba,<sup>76</sup> untuk mencapai *trustworthiness* (kebenaran) dipergunakan berbagai teknik, yaitu:

### a. Kredibilitas

Kredibilitas identik dengan internal konsistensi yang dibangun sejak pengumpulan dan analisis data melalui tiga kegiatan, yaitu:

1. Keterikatan yang lama (*prolonged engagement*) peneliti dengan yang diteliti memiliki konsekuensi memperpanjang waktu yang cukup guna mencapai tujuan yang ditetapkan dalam penelitian- penelitian. Untuk mencapai maksud ini maka kegiatan penelitian dilaksanakan dengan tidak tergesa-gesa.
2. Ketekunan pengamatan (*Persistent Observation*) atau melakukan observasi menetap terhadap fakta-fakta yang muncul di lapangan penelitian.
3. Melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu memeriksa informasi yang diperoleh dari beberapa sumber antara data wawancara dengan data

---

<sup>76</sup>Lincoln S. Yonna & Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (California: Sage Publication, 1985), h.300

pengamatan dan dokumen. Menurut Moloeng, triangulasi ialah teknik pemeriksaan keabsahan data dapat memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang diperoleh dari penggunaan teknik pengumpulan data.<sup>77</sup>

b. *Transferabilitas*

Generalisasi dalam penelitian kualitatif tidak mempersyaratkan asumsi-asumsi seperti rata-rata populasi dan rata-rata sampel atau asumsi kurva norma. Transferabilitas memperhatikan kecocokan arti fungsi unsur-unsur yang terkandung dalam fenomena study dan fenomena lain diluar ruang lingkup studi.

c. *Dependabilitas.*

Dependabilitas dibangun sejak dari pengumpulan data dan analisis data lapangan serta saat pengkajian data laporan penelitian. Dalam pengembangan bersaing keabsahan data dibangun mulai dari pemilihan kasus dan fokus, melakukan orientasi lapangan dan pengembangan kerangka konseptual

d. *Komfirmabilitas.*

Komfirmabilitas dilakukan dengan cara mengkonsultasikan setiap langkah kegiatan kepada pembimbing sejak dari pengembangan desain, refocusing, penentuan konteks dan narasumber, instrumentasi, pengumpulan dan analisa data serta penyajian data penelitian. Beberapa hal yang menjadi pokok diskusi adalah keabsahan sample/subjek, kesesuaian logika kesimpulan dan data yang tersedia, pemeriksaan terhadap bias peneliti, ketepatan langkah dalam pengumpulan data dan ketepatan kerangka konseptual serta konstruksi yang dibangun berdasarkan data lapangan. Setiap dari tahapan ini merupakan jaminan dalam mengembangkan komfirmabilitas penelitian.

---

<sup>77</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian kualitatif* (Bandung: Remaja RosdaKarya,1999), h. 178.

## **BABIV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Sejarah Dan Estafet Kepemimpinan**

Pada awal mulanya Kantor Departemen Agama Daerah Tingkat II Kabupaten Aceh Tenggara Kutacane dipimpin oleh Tgk. H. Mhd. Husin pada tahun 1973 sampai dengan tahun 1975, ketika itu kantor Departemen Agama masih menumpang disalah satu instansi pemerintah yang berada di Kota Kutacane Kabupaten Aceh Tenggara walaupun saat itu Kantor Departemen Agama sudah memiliki tanah wakaf yang terletak di Desa Perapat Hilir Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara, tapi belum ada bangunan.

Kemudian pada tahun 1975 Kantor Departemen Agama dipimpin oleh Drs. Makasi sampai dengan tahun 1981, dengan berbagai upaya yang dilakukan jajaran Departemen Agama pada waktu itu yang langsung dipelopori oleh Kepala Kantor Departemen Agama Tingkat II Kabupaten Aceh Tenggara Kutacane untuk mendirikan bangunan kantor sendiri, maka pada tahun 1981 tepatnya tanggal 24 Januari 1981 Sdr. Makasi membuat surat permohonan kepada Bupati Kepala Daerah Tingkat II Aceh Tenggara Kutacane dengan nomor surat: M/I/A-10/40/1981.

Selanjutnya pada tahun 1981 ini pula Bupati Kepala Daerah Tingkat II Aceh Tenggara Kutacane memberikan izin dengan nomor surat: 17/BUP/I/1981 tanggal 10 Agustus 1981. Kepada Sdr. Makasi sebagai Kepala Kantor Departemen Agama untuk mendirikan Kantor Departemen Agama di Kecamatan Babussalam di atas sebidang tanah milik wakaf dengan ukuran 35m x 70m dengan watas sebelah Utara dengan tanah Bahlias TS, sebelah Selatan dengan Parit, sebelah Timur dengan Bahlias TS dan sebelah Barat dengan tanah Pemerintah Daerah Tingkat II Aceh Tenggara Kutacane. Dan diinstruksikan bahwa bangunan tersebut harus selesai selambat-lambatnya dalam waktu 3 (tiga) bulan terhitung mulai dari ditetapkannya tanggal pembangunan kantor tersebut dengan surat yang dikeluarkan Kepala PU Tingkat II Aceh Tenggara dengan nomor surat: 129/C/Ged/1981 tanggal 15 Juni 1981.

Setelah bangunan tersebut selesai maka Kantor Departemen Agama pada tahun 1981 pindah ke Kecamatan Babussalam. Kemudian estapet kepemimpinan Kantor Departemen Agama Daerah Tingkat II Kabupaten Aceh Tenggara terus berganti yaitu pada tahun 1981 sampai dengan tahun 1990 dipimpin oleh Drs. H. Syahidan Beruh, lalu pada tahun 1990 sampai dengan tahun 1997 dipimpin oleh Tgk. H. M. Kasim Abdullah. Pada masa kepemimpinan Tgk. H. M. Kasim Abdullah ini dibuat Buku Sertifikat Tanah Kantor Departemen Agama tepatnya pada tanggal 26 Mei 1996 yang ditanda tangani Kepala Badan Pertanahan Kabupaten Aceh Tenggara oleh Ir. Razali Yahya. Dan nama-nama yang tercantum sebagai Pemegang Hak dalam sertifikat tanah Kantor Departemen Agama tersebut adalah Marhusin Beruh, BA sebagai Ketua, Ahmaddin K sebagai Sekretaris, Abd. Rahim Latief sebagai Bendahara, Sayuti dan Abd. Gani S sebagai Anggota.

Pada tahun 1997 sampai dengan tahun 2002 dipimpin oleh Drs. H. Abd. Muthalib Ahmad, dan tahun 2002 sampai dengan tahun 2008 dipimpin oleh H. Abd. Rahman K, S.Ag dan terakhir pada tahun 2008 sampai dengan sekarang dipimpin oleh Drs. H. Jauharuddin. Pada masa kepemimpinan Drs. H. Jauharuddin inilah sesuai dengan KM A No: 01/2010 tanggal 28 Januari 2010 Departemen Agama berubah menjadi Kementerian Agama. Dan pada tahun 2012 Anggaran Pembangunan gedung baru Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara telah tersedia dalam didalam DIPA, dan sertifikat tanah perkantoran Kementerian Agama dibalik namakan sebagai hak milik Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara.

## **B. Sistem Komunikasi Interpersonal Antara Pimpinan-bawahan**

Sebagaimana hasil penelitian, sistem komunikasi interpersonal antara pimpinan bawahan yang terjadi pada Kantor Kementerian Agama Kab. Aceh Tenggara adalah sistem komunikasi hubungan tugas (instruksi tugas) dan sistem komunikasi hubungan sosial. Secara formal, melalui aktivitas organisasi dapat dilihat dari volume interaksi yang terjadi, bahwa komunikasi sering terjadi karena adanya tugas atau pekerjaan, atau dengan kata lain, tidak ada komunikasi kecuali jika ada tugas atau pekerjaan

yang harus diselesaikan atau di delegasikan. Sehingga melihat kenyataan tersebut dan diperkuat dengan hasil wawancara bahwa sistem komunikasi yang berjalan antara atasan dengan bawahan di kantor ini adalah sistem komunikasi hubungan tugas (instruksi tugas). Sedangkan komunikasi hubungan sosial dapat di lihat dari interaksi antar individu melalui jalinan komunikasi informal antara atasan dengan bawahan, yang isi pesannya tidak ada sangkut pautnya dengan tugas-tugas atau pekerjaan. Untuk lebih lanjut akan dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Komunikasi Hubungan Tugas (Instruksi Tugas)**

Sistem komunikasi yang dibangun pimpinan kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara adalah sistem komunikasi yang bersifat membina. Pembinaan tersebut berisikan pesan tugas yang berhubungan dengan pengarahan, instruksi, disiplin, teguran, evaluasi, tujuan organisasi dan kebijakan umum. Bentuk komunikasi yang digunakan dalam pembinaan ini adalah komunikasi vertikal atau komunikasi formal. Aras komunikasi vertikal dalam lingkungan organisasi terbagi kepada dua arah yaitu : komunikasi ke-bawah dan komunikasi ke-atas. Dalam hal ini peneliti akan menjelaskan detailnya sebagai berikut:

#### **a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)**

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti informasi mengalir dari jabatan berotoritas yang lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah.<sup>78</sup> Menurut Katz dan Kahn, yang di kutip dari buku karangan R. Wayne & Don F. Faules mengatakan bahwa ada lima jenis informasi yang sering dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan yaitu : (1) informasi mengenai cara melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan)*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2005), h. 184., cet. IV

<sup>79</sup> *Ibid.h.* 185



Namun pesan informasi ke bawah yang ditemui dalam penelitian ini adalah, pengarahan; disiplin; teguran; penilaian dan evaluasi; instruksi, untuk lebih lanjut akan diterangkan satu persatu sebagai berikut:

#### 1) Pengarahan

Arahan yang disampaikan pimpinan adalah mengenai pelayanan prima terhadap setiap masyarakat, karyawan instansi kantor lain, maupun karyawan di bawah koordinasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara. Baik itu pelayanan yang bersifat sederhana mengenai keperluan administrasi, seperti melegalisir, membuat surat rekomendasi, membuat surat izin pendirian TPA/Madrasah/pesantren dan lain-lain, sampai kepada masalah pelayanan yang lebih serius seperti pengaduan masyarakat mengenai tindak kekerasan rumah tangga, perceraian, poligami, penyebaran ajaran atau paham-paham sesat dan pelayanan mengenai haji.<sup>80</sup>

Secara umum bentuk komunikasi yang digunakan adalah komunikasi kelompok kecil misalnya melalui acara ceramah, diskusi panel, forum, rapat, curah saran. Sedangkan secara khusus bentuk komunikasi yang dilakukan pimpinan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara adalah melalui komunikasi interpersonal antara pimpinan dan bawahan ketika waktu jam kerja.

Dilihat dari sifatnya proses komunikasi yang diterapkan adalah komunikasi diadik (dyadic communication), dalam bentuk yang bervariasi sesuai dengan kondisi hubungan interpersonal atasan dan bawahan. Pada tingkat jajaran kepala seksi komunikasi diadik yang diterapkan adalah bentuk dialog, yaitu komunikasi berlangsung dalam situasi yang lebih intim, lebih dalam, dan lebih personal.<sup>81</sup> Sedangkan pada level yang lebih bawah seperti terhadap staf, komunikasi yang diterapkan adalah komunikasi dalam bentuk percakapan, yakni komunikasi yang berlangsung dalam suasana informal tapi bersahabat. Terkadang atasan menggunakan komunikasi dalam bentuk wawancara, yaitu bentuk komunikasi yang dalam penyampaian pesan sifatnya lebih serius, karena adanya pihak yang mendominasi pada posisi bertanya dan yang lainnya pada posisi

---

<sup>80</sup> Jhohar Alamsyah, KASI Haji, Wawancara di ruangan Haji, tgl. 9 Maret 2012

<sup>81</sup> Supian, KASI Panamas, Wawancara di ruangan Panamas, Tgl. 30 Maret 2012

menjawab. Dalam hal ini atasan mendominasi proses komunikasi yang berlangsung dengan bawahan.

Menurut peneliti, variasi dari bentuk komunikasi terhadap bawahan ini terjadi karena, tingkat jajaran kepala seksi merupakan bawahan langsung dari atasan sehingga bentuk komunikasi yang diterapkan adalah komunikasi dalam bentuk dialog, dengan tujuan agar timbul kesan atau bahkan persepsi bahwa para jajaran kepala seksi bukanlah bawahan dari atasan tetapi adanya penyebutan yang lebih lembut lagi yaitu mitra kerja, sahabat, yang bersama-sama bergerak menuju pencapaian tujuan organisasi. Sehingga diharapkan adanya perubahan pada sikap dan tingkah laku atas dasar kesadaran yang bertumpu pada keikhlasan dalam berbuat (ilahiyyah), tanpa ada rasa keterpaksaan dan tertekan. Dengan demikian metode komunikasi yang diterapkan atasan adalah metode komunikasi persuasif.

Berdasarkan pengamatan peneliti penentuan bentuk komunikasi percakapan dan wawancara terhadap para staf adalah karena staf bukanlah bawahan langsung atasan, tapi bawahan langsung kepala seksi, dan kepala seksilah yang bertanggung jawab secara penuh dalam hal pembinaannya secara intensif. Oleh karenanya atasan hendak tampil di depan bawahan (staf) sebagai orang yang berwibawa, disegani dan dihormati dengan mendominasi komunikasi. Sehingga efeknya pencitraan atasan yang informatif, persuasif, konstruktif tidak terlalu terasa dihati para staf sebagai kalangan level bawah. Maka terkadang bawahan (staf) merasa tertekan dan frustrasi. Ketertekanan itu dirasakan saat komunikasi berlangsung atasan menggunakan intonasi suara yang agak keras.<sup>82</sup>

Intensitas komunikasi interpersonal atasan dengan bawahan sebagaimana yang telah dijelaskan diatas terjadi tidak secara rutin setiap hari atau setiap bertemu. Komunikasi terjadi berdasarkan temuan langsung oleh atasan adanya terjadi bawahan yang kurang pelayanannya atau malah tidak melayani masyarakat yang membutuhkan pertolongannya. Atau terkadang hal temuan kasus semacam ini diketahui oleh atasan melalui laporan dari masyarakat tersebut, dan terkadang juga atasan mengetahuinya melalui surat masuk yang membutuhkan penyelesaian melalui mangan tertentu setelah surat di disposisikan, namun atasan tidak melihat

---

<sup>82</sup> Supian, KASI Panamas, Wawancara diruangan Panamas, Tgl. 30 Maret 2012

dalam waktu tertentu surat balasan penyelesaian dari masalah tersebut yang harus ia tanda tangani.

Atas dasar berbagai macam model kasus temuan tersebut diatas, sebagai atasan memberikan arahan tegas terhadap karyawan untuk memberikan pelayanan yang maksimal terhadap siapapun yang memang memerlukannya. Hanya saja sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, adanya terdapat perbedaan yang signifikan bentuk komunikasi yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahan (jajaran kepala seksi) dengan jajaran para staf sebagai jajaran terbawah dalam level organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dijelaskan diatas, peneliti hendak menyampaikan bahwa, seharusnya dalam konsep bergaul dan berkomunikasi perbedaan level harus dikesampingkan, terlebih lagi dalam komunikasi organisasi, karena banyak hal yang harus dikerjakan dan digapai secara bersama-sama, dengan demikian harus ada kesejajaran rasa pada tiap level dan keterbukaan untuk mencapai komunikasi yang efektif pada tiap tingkat pada level-level dalam organisasi. Dengan kata lain menafikan level dalam organisasi dari sudut rasa lebih tinggi, rasa sebagai atasan atau pimpinan organisasi sekalipun dalam struktur organisasi jelas terlihat jenjang-jenjang kedudukan dan jabatan, hal ini dilakukan adalah agar tercapainya tujuan organisasi secara efektif dengan komunikasi yang efektif pula.

Dalam hal ini agama telah mengajarkan tentang berbagai hal mengenai nilai dari teknik berkomunikasi diantaranya QS:Al-Hujarat: 10

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾

Artinya " sesungguhnya orang-orang yang beriman itu bersaudara maka saling memperbaikiilah antara sesama kamu".<sup>83</sup>

Dari ayat tersebut diatas tuhan mengajarkan sebuah nilai dalam berkomunikasi yaitu, bahwa landasan dari persaudaraan dalam Islam itu adalah aqidah, maka aqidah itulah yang mempersatukan perpecahan akibat perbedaan ras, suku, adat-istiadat, pangkat, kedudukan dan sebagainya diantara umat

---

<sup>83</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya(Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

manusia. Selanjutnya maksud dari kata persaudaraan ( ) disana adalah teknik komunikasi hubungan manusia. Maka sebagai apapun status seseorang ia harus menjalin hubungan kemanusiaan yang baik tanpa melihat pada tingkatan level dan jenjang serta status seseorang sebagai bawahan dalam konteks penelitian ini.

Sedangkan maksud dari kata perbaikilah ( ) adalah teknik komunikasi konstruktif, membina, membangun karakter kearah yang jauh lebih baik dan berwibawa, baik pada pandangan manusia terlebih lagi pada pandangan tuhan. Dalam hal ini sebagai atasan seharusnya mengarahkan dan membimbing bawahan melakukan pelayanan prima terhadap masyarakat dengan arif dan bijaksana bukan malah menonjolkan kedudukan, jabatan dan arogansi terhadap bawahan. Karena bawahan juga adalah termasuk dari sistem organisasi, oleh karena itu ketiadaan mereka tentu akan sangat menyulitkan posisi atasan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan sendirian saja. Malah Tidak mungkin terselesaikan. Sebab itu antara individu ada saling ketergantungan dan saling membutuhkan satu sama lainnya, firman Allah QS:Al-Hujarat: 13

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya "Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah mana mengetahui lagi maha mengenal.<sup>84</sup>

Pengertian yang kita peroleh dari ayat tersebut diatas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa adanya kesetaraan status pada setiap manusia dimata tuhan, segala bangsa yang tersebar di seluruh dunia adalah dari keturunan yang sama, yakni Adam dan Hawa, perbedaan warna kulit, bahasa dan tempat berpijak bukanlah halangan untuk saling kenal mengenal menuju persaudaraan, tak

---

<sup>84</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya(Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

terkecuali dalam sebuah organisasi bila dilihat dari sudut pandang komunikasi. Dan yang membedakan antara seseorang dengan yang lain adalah sikapnya, perbuatannya dan juga bagaimana cara ia berkomunikasi diantara sesamanya dimanapun ia berada.

Sistem komunikasi yang mengedepankan pangkat, kedudukan, status dan sebagainya tidak mungkin dapat mewujudkan komunikasi yang efektif antara atasan dengan bawahan, karena pesan yang disampaikan bersifat otoriter dan memaksa. Maka konflik rentan terjadi, setidaknya konflik batin, bawahan merasa tidak puas, tidak senang karena kurang diperhatikan dan di perlakukan semena-mena untuk menyelesaikan tugas.

( لا يؤمنوا احدكم حتى يحب لآخيه ما يحب لنفسه )

“Tidak sempurna keimanan seseorang sehingga ia mencintai temanya seperti ia mencintai dirinya sendiri”.<sup>85</sup>

Sebagaimana tujuan dari komunikasi interpersonal adalah merubah sikap, perilaku, pola pikir dan sebagainya terhadap komunikan. Komunikasi yang terjadi berdasarkan rasa senang, perhatian, kecintaan akan menumbuhkan rasa persahabatan dan keakraban. Menurut peneliti bawahan merupakan bayangan dari atasan yang bergerak dan bekerja untuk menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab kantor. Atasan merupakan penggerak bagi bayangannya, Maka kecintaan atasan terhadap bawahannya merupakan kecintaan terhadap dirinya sendiri. Tujuan kantor atau organisasi akan mudah dicapai melalui komunikasi yang ramah, terbuka, pengertian dan dan saling mencintai karena ada rasa saling ketergantungan satu sama lain.

## 2) Disiplin

Disiplin, merupakan hal yang sangat esensial dalam kehidupan, dalam melakukan berbagai tugas dan kewajiban, baik sebagai hamba tuhan maupun sebagai aparat pemerintahan dalam melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat menyangkut tugas-tugas yang telah ditentukan.

---

<sup>85</sup> Ibnu-Daqqiql 'Ied, Syarah Hadis Arba'in (Judul Asli : Syarah Matan Al-Arba'ien An-Pent. Abu Umar Abdullab Asy-Syarif, (Solo: Pusiaka At-Tibyan, tf), h. 79

Dalam penelitian ini ditemukan terjadinya sistem komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan dengan tipe komunikasi diadik (dyadic communication) yaitu dalam bentuk tanya jawab atau wawancara. Atasan mengajukan pertanyaan kepada bawahan sebagai komunikan, dan bawahan menjawab pertanyaan atasan sebagai komunikator. Isi pesan disampaikan secara jelas dan bersifat menyelidik. Isi pesan mengenai masalah kedisiplinan bawahan yaitu : keikutsertaan pegawai dalam apel pagi, penanda tanganan absensi apel pagi/absensi hadir dan absen pulang, ketepatan waktu datang dan pulang kantor, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan sebagai berikut:

*Hasil penelitian mengenai apel pagi* adalah bahwa apel pagi bagi setiap individu pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara adalah sebuah kewajiban.<sup>86</sup> Apel pagi dimulai dari jam 07.45 wib sampai dengan jam 08.00 wib, selama lima belas menit. Pembina apel biasanya adalah kepala kantor itu sendiri. Bagi pegawai yang tidak ikut serta dalam apel pagi akan diketahui oleh atasan dengan mengecek absensi apel, yang sekaligus berfungsi sebagai absen hadir. Terhadap pegawai yang tidak ikut apel pagi akan ditanya oleh atasan dengan teknis memanggil pegawai yang bersangkutan keruangannya secara individu maupun berkelompok antara tiga sampai empat orang. Namun terkadang, karena kesibukan tugas, atasan tidak memanggil yang bersangkutan keruangannya tetapi ketika ada waktu ia menyempatkan bertanya ketika bertemu di jalan atau dikantin sambil istirahat.

Tujuan pemanggilan ini adalah untuk menanyakan penyebab pegawai tidak ikut serta dalam apel pagi, atau mengenai perihal keterlambatan pegawai tersebut. Jawaban pegawai tersebut akan dicatat dan dijadikan arsip sebagai rujukan bagi atasan pada hari-hari mendatang. Tapi sayang intensitas komunikasi interpersonal semacam ini tidak bertahan lama, hanya beberapa tahun diawal kepemimpinannya saja. Bertambah tahun semakin menurun dan melemah.

Hasil penelitian mengenai penandatanganan absensi apel pagi/ absen hadir maupun absen pulang adalah bahwa menandatangani absen hadir/apel merupakan

---

<sup>86</sup> Saharudin, KASI Mapenda, Wawancara di ruangan Mapenda, Tgl. 6 Maret 2012

sebuah keharusan bagi setiap pegawai sebagai bukti administrasi akan eksistensi seorang pegawai pada sebuah lembaga pemerintahan, sekaligus sebagai alat utama bagi atasan untuk melakukan monitoring terhadap bawahannya.<sup>87</sup>

Dalam hal ini atasan melakukan kontak komunikasi terhadap bawahan dengan sistem (*two way communication*) yaitu komunikasi dua arah atau timbal balik. Atasan akan menanyakan perihal kelupaan pegawai untuk mengisi absen kehadirannya atau absen pulang, atau memang karena ketidak hadiran pegawai tersebut sehingga tidak mengisi absensi. Terhadap hal semacam ini atasan akan mengecek keabsahannya dengan mendatangi mangan, dan menanyakan langsung kepada yang bersangkutan jika ia terlambat, atau kepada teman seruangan pegawai tersebut bila ia tidak hadir, untuk mengetahui informasi mengenai sebab kealpaannya. Komunikasi ini dijalankan sebagai bentuk komunikasi interpersonal yang berfungsi pengawasan terhadap para bawahan mengenai kedisiplinan kehadiran pegawai dalam bekerja.

Absen terletak pada dua tempat, letak tempat absen pertama ada diruangan bagian umum dan letak tempat absen yang kedua ada pada tiap mangan masing-masing. Kedua-dua absen harus di isi. Absen pertama diisi akan melaksanakan apel pagi atau secepatnya setelah apel pagi selesai karena absen akan dibawa oleh satpam keruangan atasan/; sedangkan absen kedua diisi setelah berada di mangan. Bagi pegawai absensinya kosong ada dua indikasi yang berlaku yaitu, terlambat atau alpa. Terhadap pegawai yang terlambat atau alpa inilah akan dilakukan komunikasi interpersonal dalam bentuk (*two way communication*) dari hati kehati untuk menjajaki sebab-sebab keterlambatan atau kealpaan pegawai kekantor yang kemudian ditindaklanjuti dengan pemberian sanksi kalau memang memerlukan sanksi. Namun yang sering luput adalah pengawasan terhadap absensi pulang karena kesibukan dan atasan sendiri yang terkadang harus turun kelapangan atau menghadiri berbagai acara-acara diluar kantor yang berhubungan dengan instansi kantor lain.

---

<sup>87</sup> Saharudin, KASI Mapenda, Wawancara di ruangan Mapenda, Tgl. 6 Maret 2012

*Hasil penelitian tentang ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan tugas kantor adalah bervariasi dilihat dari beberapa tingkat yaitu : tingkat sifat surat dan tingkat kesulitan proses surat.*

Kalau mengenai surat-surat yang bersifat penting dan segera biasanya surat tersebut cepat selesai sesuai dengan jadwal waktu yang telah ditentukan sebelumnya, karena atasan akan memonitor pekerjaan staf dengan menanyakan bahkan sesekali melihat langsung proses pembuatan atau penyelesaiannya.<sup>88</sup> Tapi kalau hanya bersifat surat biasa sering terjadi molor dan lambat, tidak tepat waktu, karena tidak ada monitoring dari atasan dan para staf pun terkadang merasa enggan untuk mengerjakannya sehingga surat terabaikan.

Sedangkan mengenai surat-surat yang tingkat prosesnya rumit misalnya surat-surat menyangkut kasus rumah tangga kalau di ruangan seksi urusan Agama Islam, mengenai surat-surat administrasi haji kalau di ruangan seksi Haji dan surat-surat masalah data dan pendataan kalau di ruangan seksi Mapenda, butuh waktu lama untuk menyelesaikannya bahkan jauh melampaui batas waktu yang telah ditentukan. Ditambah lagi butuh bimbingan, arahan dan koordinasi untuk menuntaskannya.<sup>89</sup>

Jalanan komunikasi hubungan tugas/instruksi tugas yang diterapkan oleh Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara adalah dengan memberikan disposisi yang dilampirkan bersama surat yang akan dikerjakan. Dalam waktu yang telah ditentukan pimpinan kantor akan memanggil orang yang bersangkutan untuk menanyakan kembali perihal surat tersebut tentang pengerjaannya apakah sudah selesai dikerjakan atau belum.

Kadangkala pimpinan kantor mendatangi mangan bawahan untuk menanyakan langsung dan memberikan informasi tentang bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan mereka. Namun komunikasi interpersonal semacam ini berlangsung dalam tempo waktu yang relatif singkat antara lima menit sampai sepuluh menit. Sehingga pembinaan yang dilakukan tidak bisa dipastikan apakah membawa dampak yang positif pada perkembangan pengetahuan bawahan secara

---

<sup>88</sup> Saharudin, KASI Mapenda, Wawancara di ruangan Mapenda, Tgl. 6 Maret 2012

<sup>89</sup> Saharudin, KASI Mapenda, Wawancara di ruangan Mapenda, Tgl. 6 Maret 2012



optimal atau tidak. Karena tingkat daya tangkap setiap individu tersebut berbeda dan bervariasi antara satu dengan pegawai yang lainnya. Terkadang para pegawai merasa bingung setelah kepergiannya.

Menurut pengamatan penulis interaksi komunikasi interpersonal tersebut terjadi secara berkala dan kontiniu dilakukan pimpinan terhadap bawahan, tetapi jarak waktu pembinaan tersebut dengan pembinaan berikutnya berada pada rentang waktu yang agak lama yaitu antara satu sampai dua minggu lamanya, sehingga frekuensi yang digunakan untuk berkomunikasi antar pribadi antara pimpinan dengan bawahan sangat minim terjadi, yang mengakibatkan pembentukan pegawai yang handal dan berkualitas terkesan setengah-setengah dan kurang serius. Disamping itu, terbentuknya jarak dan jurang antara hubungan pimpinan dan bawahan yang berdampak kepada kecanggungan ketika bertemu dan bertatap muka bahkan bisa berakibat fatal yaitu adanya usaha untuk menghindari pertemuan, dengan alasan segan, takut dan sebagainya. Hendaknya seorang atasan harus sering mendekatkan diri dan melakukan komunikasi terhadap bawahan, sekaligus memantau pekerjaan bawahan agar bekerja secara profesional dan tidak menurut moods bawahan saja, hal ini dilakukan untuk memicu kinerja dan disiplin mereka dalam bekerja.

Kemudian melakukan pemantauan terhadap pekerjaan dan kinerja para pegawai secara intens dengan frekuensi pertemuan perminggu, memberikan berbagai macam tugas dan dengan memberikan motivasi, dan perhatian yang lebih kepada para pegawai tentunya, atau dengan mengajak satu tim kerja, misalnya untuk mengikuti seminar secara bersama-sama, disertai acara outbond atau tantangan alam. Tentu hal ini akan menciptakan suasana dan motivasi kerja baru bagi setiap bawahan yang mungkin sudah jenuh dengan berbagai rutinitas harian. Lagi pula acara seperti ini bisa menambah keakraban dan keintiman antara atasan dan bawahan namun hal seperti ini tak pernah dilakukan.

Sehingga bawahan masih ada ditemui kurang disiplin, sering terlambat, malas-malasan datang ke kantor, banyak izin, sering mangkir dari tugas. Jadi peneliti pikir, atasan perlu memanggil bawahan tersebut dan mengajaknya duduk

bersama untuk membicarakannya empat mata. Namun nal ini sesekali saja terjadi sehingga ulah dan tingkahlaku para bawahan sembrono saja.

### 3) Teguran

Salah satu sistem yang digunakan atasan untuk berinteraksi secara personal terhadap bawahan adalah dengan melakukan teguran. Teguran disini berarti peringatan, yaitu peringatan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan yang melakukan kesalahan, baik kesalahan mengenai administratif maupun kesalahan menyangkut moral.

Kesalahan yang bersifat administratif biasanya atasan akan melakukan perbaikan langsung dan spontan, langsung ke pokok kesalahan yang terjadi. Misalnya dalam pengetikan surat yaitu, penentuan hurup dan ukuran huruf kop surat, jenis huruf yang digunakan, jarak spasi, margin dan sebagainya. Pesan yang disampaikan atasan pesan yang jelas, riil dan konstruktif mengenai kesalahan-kesalahan tersebut. Biasanya yang salah tersebut dicoret kemudian ditulis kembali bentuk yang benar agar bawahan lebih ingat dan mudah memahaminya.

Komunikasi yang dibangun oleh pimpinan adalah komunikasi dengan gaya memberikan informasi secukupnya kepada para pegawai dengan tujuan untuk meringankan tanpa membebani mereka. Sehingga di terapkanlah komunikasi kombinasi pesan Usan dan tulisan karena akan lebih efektif daripada pesan tunggal yaitu pesan lisan saja atau tulisan saja.<sup>90</sup>

Keandalan informasi dengan menggunakan kombinasi saluran usan dan tulisan jauh lebih dapat dipercaya mampu mendongkrak kemampuan para pegawai dari hanya sekedar komunikasi lisan saja atau tulisan saja. Lagi pula dengan sistem komunikasi interpersonal seperti ini akan terasa lebih mengena dan lebih cepat mengubah sikap (pengetahuan) pegawai itu sendiri.

Sedangkan menyangkut kesalahan moral para pegawai, atasan tidak melakukan teguran secara langsung dan spontan ketika terjadi kesalahan, tetapi membiarkannya untuk sementara waktu dengan mengadakan pendalaman kasus tersebut mengenai sebab akibat yang terjadi terhadap sikap dan tindakan pegawai yang bersangkutan, dengan harapan adanya kesadaran tersendiri yang tumbuh

---

<sup>90</sup> Nisrawati, KAUR Kepegawaian, wawancara diruangan kepegawaian, Tgl 6 Maret 2012

dalam dirinya. Namun jika hal ini berlanjut dan dapat mencemarkan nama baik atasan dan organisasi, maka atasan akan memanggilnya dan melakukan komunikasi secara dialogis mengenai perihal tersebut, dengan tanpa melupakan untuk melakukan komunikasi tertulis juga yaitu berupa surat teguran.

Namun, walau bagaimanapun juga bobroknya moralitas seorang pegawai misalnya, melakukan pencurian dan akhirnya dipenjara, pemakaian obat-obatan terlarang seperti, ganja, sabu-sabu, perselingkuhan antara pegawai dan lain-lain, atasan tidak pernah tega untuk menjatuhkan hukuman berat seperti menskors, memotong gaji, menurunkan pangkat, apalagi memecatnya secara tidak hormat, semua ini terjadi karena atasan sangat mengutamakan sistem kekeluargaan dan pembinaan. Maka oleh karenanya atasan selalu membina hubungan interpersonal yang baik dengan bawahan guna terciptanya suasana kantor yang mengayomi.

Teguran yang dilaksanakan melalui surat adalah sebuah prosedur yang harus diterapkan oleh atasan pada bawahan disebuah organisasi sebagai bentuk komunikasi formal, namun disamping itu atasan tidak pernah menafikan komunikasi informal, yaitu dengan melakukan bimbingan yang baik bersifat kekeluargaan terhadap siapapun yang bermasalah.<sup>91</sup>

Maksud atasan dari pelaksanaan sistem kekeluargaan dalam penyelesaian masalah moral dari bawahan tersebut adalah sangat baik sekali, tetapi justru sistem kekeluargaan tersebut malah disalahartikan oleh bawahan sebagai sebuah sikap dari atasan yang kurang berani, kurang tegas bertindak dalam menentukan keputusan.

Tetapi bagi peneliti, bila dilihat dari sudut pandang agama justru sebagai sebuah sikap yang sangat bijaksana, karena mengutamakan sikap pembinaan terhadap konsep diri bawahan dengan menggunakan sistem kekeluargaan daripada sikap perenggutan hak-hak dan pemberian vonis-vonis tertentu kepada bawahan. Sekalipun perenggutan hak-hak pegawai dan pemberian vonis tersebut dapat saja dilakukan oleh atasan kepada siapa saja yang telah melanggar disiplin berat.

---

<sup>91</sup> Nisrawati, KAUR Kepegawaian, wawancara diruangan kepegawaian, Tgl 6 Maret 2012

Disinilah fungsi komunikasi interpersonal tersebut dijalankan untuk mencapai perubahan pada sikap dan tingkah laku maupun pola pikir atau cara pandang seseorang terhadap sebuah permasalahan yang terjadi, yakni perubahan sikap dari komunikan dalam hal ini adalah bawahan itu sendiri.

#### 4) Penilaian dan Evaluasi

Pelaksanaan pembinaan pegawai dapat menjadi proses perubahan dari pegawai-pegawai yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang cakap dan karyawan-karyawan sekarang dapat dikembangkan untuk memikul tanggung jawab baru. Untuk mengukur sukses atau tidaknya program yang dilaksanakan maka diperlukan adanya penilaian dan evaluasi secara sistematis.

Penilaian prestasi pegawai dikenal dengan istilah *performance rating*, *performance appraisal*, *personel assessment*, *employee evaluation*, *merit rating*, *efficiency rating*, *service rating*.

Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Penilaian kinerja dilingkungan pegawai negeri dalam sistem administrasi negara Indonesia, mempunyai peran dan kedudukan yang sangat signifikan. Pegawai Negeri sebagai unsur utama aparatur pemerintah bertugas melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan untuk mencapai tujuan nasional. Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kualitas Pegawai Negeri. Kedudukan penting Pegawai Negeri telah ditegaskan dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yang dinyatakan bahwa Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur

negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

Sistem penilaian dan evaluasi dijalankan adalah bertujuan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik ( Good Governance ), dalam hal ini diharapkan dengan adanya penilaian dan evaluasi terhadap bawahan akan memicu produktivitas pada kinerja para pegawai. Teknik penilaian dan evaluasi yang dijalankan terhadap para pegawai adalah dengan memberlakukan sistem penilaian kinerja PNS berdasarkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan ( DP3 ) berdasarkan Peraturan Pemerintah No 10 Tahun 1979. Penilaian tersebut mencakup aspek-aspek kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Terlepas dari kontroversi mengenai obyektivitas atau subyektivitas penilaiannya, mekanisme DP3 sampai saat ini merupakan prosedur yang digunakan untuk mengevaluasi para pegawai mengenai aspek-aspek sikap, perilaku, dan prestasi kerja PNS pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara. DP3 saat ini masih menjadi salah satu instrumen yang menjadi dasar penilaian tertulis Baperjakat dalam mempertimbangkan pembinaan dan pengembangan karier PNS pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara khususnya.

Penilaian dan evaluasi sebagaimana dijelaskan diatas dilakukan setiap setahun sekali yaitu diakhir tahun. Dikeluarkan dan ditanda tangani oleh atasan yang dalam hal ini disebut sebagai penilai dan atasan penilai.

b. Komunikasi Ke-atas (*upward communication*)

Komunikasi keatas merupakan komunikasi vertikal sebagaimana komunikasi kebawah yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan dan pada gilirannya bawahanpun melakukan komunikasi kepada atasannya sebagai feed-back mengenai segala hal yang menyangkut keadaan mereka seperti pekerjaan mereka, laporan, saran, permohonan bantuan dan keluhan.

Sedangkan menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules hal-hal yang harus dikomunikasikan keatas tersebut adalah:

- 1) Memberitahukan mengenai pekerjaan, prestasi, kemajuan dan rencana yang akan datang.
- 2) Menjelaskan mengenai masalah yang belum dipecahkan agar dapat dipecahkan bersama atasan.
- 3) Menyampaikan ide, gagasan, saran untuk kemajuan unit kerja atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan.
- 4) Mengutarakan pikiran, perasaan bawahan mengenai pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi.<sup>92</sup>

Dalam hal ini atasan atau pimpinan berfungsi sebagai wadah untuk menampung berbagai hal yang muncul dari bawahan. Dari hasil penelitian yang diperoleh dilapangan berdasarkan beberapa hal yang sering dilakukan bawahan untuk berkomunikasi kepada atasan dapat dipaparkan sebagai berikut:

#### 1. Pekerjaan Kantor

Salah satu cara bawahan berkomunikasi dengan atasan adalah melalui berbagai macam pekerjaan harian mereka. Pekerjaan-pekerjaan yang telah didelegasikan kepada bawahan akan disampaikan kembali kepada atasan sebagai feed-backnya. Baik itu mengenai pembuatannya maupun penyelesaiannya.

Sebagai umpan balik terhadap perintah atasan. Atasan akan memberikan tanggapan terhadap pekerjaan bawahan tersebut.

Dari hasil pengamatan dan telaah kepustakaan, pada dasarnya macam-macam pekerjaan kantor tersebut yang ada di perkantoran pada umumnya ada dua macam pekerjaan yaitu : pekerjaan kantor yang sifatnya berupa ketatausahaan yaitu, pekerjaan kantor yang banyak bersentuhan langsung dengan pekerjaan tulis-menulis dan pekerjaan kantor yang sifatnya bukan ketatausahaan yaitu, pekerjaan kantor yang tidak banyak memerlukan tulis-menulis.

Pekerjaan kantor yang banyak membutuhkan kegiatan berupa tulis menulis misalnya:

- a) Pengurusan atau penanganan surat masuk dan keluar
- b) Penyimpanan surat (kearsipan)

---

<sup>92</sup> R, Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi (Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan)*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2005), pent. Deddy Mulyana, cet. IV, h. 190

- c) Pengetikan
- d) Pengurusan kepegawaian
- e) Pengurusan keuangan
- f) Pengurusan perlengkapan
- g) Penggandaan
- h) Pembuatan laporan .

Sedangkan pekerjaan kantor yang tidak banyak berhubungan dengan tulis-menulis adalah antara lain seperti:

- a) Menelepon
- b) Menerima tamu
- c) Memelihara gedung kantor
- d) Pelayanan keamanan
- e) Pekerjaan pesuruh

Sedangkan menurut Prajudi Atmosudirodjo macam-macam pekerjaan kantor dapat digolongkan kepada empat macam pekerjaan yaitu:

- a) Segala macam pekerjaan yang bersifat komunikasi yaitu terdiri dari : rapat briefing, musyawarah, pertemuan, wawancara, konferensi, korespondensi.
- b) Segala macam pekerjaan yang bersifat registrasi yaitu seperti: agenda surat, filing, recording, dokumentasi, perpustakaan, film mikro, perekaman tape.
- c) Segala macam pekerjaan komputasi yaitu seperti : analisis data, data processing, penyusunan tabel, daftar, ikhtisar, grafik, statistik, penyusunan laporan.
- d) Segala macam pekerjaan yang bersifat informasi seperti: pengumpulan data, pemberian peringatan, survey, riset, inspeksi, pemberian keterangan.<sup>93</sup>

Melalui berbagai macam pekerjaan diataslah para bawahan akan melakukan komunikasi terhadap atasannya untuk mendapatkan perhatian,

---

<sup>93</sup> S.Sapir, *Pengantar Studi Manajemen Pekantoran* (Malang: UM, 2Q04), h, 3

bimbingan, petunjuk dan sebagainya. Pekerjaan kantor yang paling sering dikomunikasikan kepada atasan adalah mengenai surat menyurat. Hal ini dapat dilihat dari jumlah surat masuk maupun surat keluar pada setiap tahunnya. Untuk tahun 2011 surat masuk sebanyak 234 surat dan surat keluar sebanyak 378. Surat masuk ditambah surat keluar jumlahnya mencapai 612 surat, artinya 612 surat tersebut harus diketahui oleh atasan dan harus pula dikerjakan oleh bawahan, yang pada akhirnya akan kembali lagi kepada atasan sebagai (*feedback*). 612 dibagi 12 samadengan 51. 51 bagi 30 samadengan 1,7. Artinya bawahan berkomunikasi dengan atasan pada setiap harinya mengenai surat hampir dua kali.

Sedangkan data surat masuk dan keluar untuk tahun 2012 hingga awal bulan Oktober sebanyak : surat masuk 687 surat, dan surat keluar sebanyak 328.  $687 + 328 = 1015$  di bagi 12 = 84.5 dibagi lagi 30 (hari) = 2.8. Artinya bawahan setiap harinya dua sampai tiga kali melakukan komunikasi kepada atasan. Dengan data yang ada tersebut dapat kita simpulkan bahwa pekerjaan yang paling sering dikomunikasikan kepada atasan adalah mengenai surat menyurat. Pekerjaan tersebut masih satu poin dari sekian banyaknya poin pekerjaan-pekerjaan yang musti dikoordinasikan kepada atasan. Dengan demikian peneliti mengambil kesimpulan, salah satu data pendukung kalau sistem komunikasi yang terjadi antara atasan dengan bawahan adaiah komunikasi instruksi tugas yaitu melalui data surat menyurat seperti yang telah di jelaskan diatas.

## 2. Laporan

Laporan merupakan alat komunikasi keatas dalam suatu organisasi. Dengan alat inilah pimpinan diberikan umpan balik (*feed-back*), sehingga pimpinan memungkinkan untuk menguji atau mengubah kebijaksanaan yang telah dibuatnya. Disamping itu, laporan juga sebagai alat manajerial dalam melaksanakan tugas/fungsi perencanaan, pengkoorganisasian, pengambilan keputusan, pengawasan dan pengendalian.

Macam-macam laporan yang biasa disampaikan bawahan terhadap atasan adaiah mengenai keuangan yaitu berupa pertanggungjawaban penggunaan dana operasional, laporan kinerja dan sebagainya. Dan satu nal yang jarang dilaporkan adaiah mengenai kemerosotan produktivitas para pegawai.



### 3. Saran/Usul

Menyampaikan usul / saran merupakan salah satu cara dari beberapa cara bawahan untuk berkomunikasi dengan atasan mereka. Usul atau saran yang disampaikan mengenai hal-hal yang menyangkut tentang pekerjaan, tim kerja, usul mutasi, maupun tentang proses kelancaran berjalan roda organisasi.

Usul tentang penyelesaian/pengerjaan pekerjaan misalnya, bawahan meminta kepada pimpinan/atasan untuk penambahan personil dalam ruangnya, karena begitu banyak dan beratnya tugas-tugas yang harus ia selesaikan, butuh ditangani oleh beberapa orang, agar pekerjaan yang menumpuk bisa diselesaikan dengan segera. Ditambah lagi berupa saran untuk pengadaan barang pendukung untuk penyelesaian tugas-tugas tersebut seperti pengadaan komputer dan printer. Kesemuanya itu merupakan saran-saran maupun usul yang muncul dari bawahan kepada atasan mengenai hal-hal yang mereka butuhkan untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka.

Dalam hal ini, mengenai saran dan usul tersebut diterima atau tidaknya, ya tergantung dari ada atau tidaknya anggaran kantor mengenai pengadaan barang tersebut, namun hasil yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa kalau saran tersebut mengenai uang pengeluaran, agaknya lumayan sulit dan butuh waktu lama untuk mengabulkannya karena terbatasnya anggaran mengenai hal-hal semacam itu. Hal tersebut tampak seperti dialog interpersonal berikut ini," pak untuk efisiensi waktu kami butuh komputer/laptop beserta printernya untuk bekerja." Atasan menjawab, "kita belum punya anggaran mengenai hal tersebut, untuk sementara pakai apa yang ada atau pinjam dulu kepada teman yang punya." Sehingga tak heran sebahagian dari para pegawai memakai laptop atau printer milik sendiri untuk bekerja.

Kemudian mengenai hal lain, misalnya pembentukan tim kerja survei kelapangan untuk validasi data, yaitu mendata rumah-rumah ibadah baik masjid, mushalla/surau, gereja, mendata pondok pesanteren-pondok pesanteren yang meliputi jumlah gurunya, jumlah siswanya dan lain-lain, kemudian mendata madrasah baik yang negeri maupun yang swasta yang masih tetap eksis dan beroperasi. Kemudian permohonan mutasi kerja dari satu unit kerja ke unit

kerja yang lain karena adanya ketidakcocokan dengan spesialisasi kerja yang dimiliki oleh bawahan, atau terkadang berupa saran yang diberikan oleh bawahan kepada atasan mengenai proses kelancaran berjalannya organisasi mengenai kedisiplinan para pegawai.

Hal-hal yang demikian diatas merupakan beberapa saran maupun usul yang pernah dilontarkan oleh bawahan kepada atasannya sebagai sebuah bentuk komunikasi interpersonal yang bersifat komunikasi mengalir keatas. Hal ini dilakukan oleh bawahan sebagai feed-back dari apa yang dirasakan oleh bawahan mengenai pekerjaan yang mereka lakukan atau pekerjaan yang pernah didelegasikan kepada mereka yang membutuhkan penyelesaian dan tindak lanjut dari atasan sebagai pemegang kendali organisasi.

Bila dilihat dari segi intensitas komunikasinya, hanya sesekali saja terjadi yang dilakukan oleh bawahan, selanjutnya mereka hanya bisa menunggu reaksi apa yang akan dilakukan oleh atasan terhadap apa yang pernah mereka usulkan maupun sarankan sebelumnya. Untuk bertanya dan meminta kembali mereka ragu dan segan, bisa-bisa malah dimarahi dan sebagainya. Mereka memilih diam dan menunggu.

Jika dikaji dari segi efektivitas komunikasi yang terjadi, yaitu komunikasi yang berlangsung antara atasan dengan bawahan dalam menyampaikan saran maupun usul mereka seperti diatas, komunikasi tersebut tampak ada sedikit hambatan, karena adanya terjadi ketidaksepahaman atasan dalam menyikapi pesan-pesan yang disampaikan oleh bawahan mengenai saran dan usul mereka tersebut, karena dalam hal ini atasan menghendaki adanya inisiatif dari bawahan tersebut dalam menangani persoalan-persoalan yang berbau teknis mengenai pekerjaan-pekerjaan mereka. Bukan dengan cara menyampaikan berbagai saran dan usul.

Kesimpulannya, berarti komunikasi keatas yang dilakukan oleh bawahan terputus, karena tidak terwujudnya kesepahaman antara atasan dengan bawahan mengenai isi pesan-pesan yang mengalir. Akibatnya perubahan yang diharapkan terjadi secara timbal balik tidak berjalan lancar sebagaimana semestinya.

#### 4. Keluhan

Salah satu lagi materi pesan yang digunakan oleh bawahan untuk melakukan komunikasi keatas adalah dengan menyampaikan keluhan-keluhan mereka baik mengenai masalah pekerjaan kantor, masalah dengan teman sejawat ataupun masalah yang bersifat pribadi baik mengenai ekonomi, keluarga, maupun yang berhubungan dengan keharmonisan kehidupan rumah tangga mereka.

Keluhan-keluhan tersebut disampaikan dengan menggunakan jalur komunikasi interpersonal kepada atasan dengan berharap akan mendapatkan solusi yang terbaik mengenai masalah mereka. Misalnya keluhan mengenai pekerjaan kantor. Bawahan dituntut dapat mengerjakan setiap pekerjaan dengan baik dan cepat. Sedangkan kemampuannya hanya standar, dan waktu yang diberikan relatif singkat akibatnya pekerjaan lama selesai. Ditambah lagi minimnya bimbingan yang bersifat intens. Adanya jarak yang terbentang akibat dinas luar, akibat pergolakan politik yang berkembang dan sebagainya.

Sehingga keharmonisan hubungan antara atasan dengan bawahan akan terganggu dan malah bisa rusak karena beberapa faktor seperti yang disebutkan diatas andaikan tidak ditanggapi secara tepat dan bijak. Karena lawan kata dari keluhan tersebut adalah aspirasi. Maka keluhan bawahan yang muncul kepermukaan adalah sebagai akibat dari ketidaknyamanan bawahan dalam bekerja maka merupakan sebuah harapan bagi mereka untuk didengar dan dilayani juga menyangkut persoalan keluhan yang mereka utarakan. Pada hakekatnya keluhan mereka adalah keluhan organisasi juga karena mereka adalah bahagian dari organisasi, kalau mereka down bisa berimbas pada turunnya produktivitas kerja para pegawai

Namun sejauh ini ada juga dari para pegawai yang tidak mampu berkomunikasi untuk menyampaikan keluhan mereka pada atasan dan mereka memilih diam dan menyimpannya didalam hati. Terkadang berbagai macam keluhan-keluhan tersebut diceritakan kepada teman sejawat kerjanya, untung-untungan bisa menjadi fasilitator atau penghubung untuk mewakili menyampaikannya aspirasinya kepada atasan. Adanya usaha untuk menciptakan

empati dari teman kerja, agar dapat menyelami pikiran-pikiran dan perasaan-perasaan yang diutarakan.

Sebagaimana atasan mengharapkan adanya efek dan perubahan pada bawahan dari jalinan komunikasi interpersonal, tak ubahnya bawahanpun mengharapkan adanya perubahan sikap dan tingkah laku dari atasan untuk menanggapi keluhan dan aspirasi yang muncul dari mereka secara terbuka dan timbal balik. Karena percuma kalau perubahan itu hanya diharapkan dari bawahan saja sedangkan atasan tetap pada sikap dan tingkah lakunya yang monoton dan mungkin egois. Mau menuntut tapi tidak mau dituntut. Maka tentu terjadi ketimpangan dan tak seimbang.

## **2. Komunikasi Hubungan Sosial**

Dari hasil penelitian yang ditemui dilapangan bahwa komunikasi hubungan sosial yang dilakukan oleh atasan adalah bertujuan untuk menyebarkan berbagai macam informasi, penggiatan persuasi, pelayanan terhadap khalayak dalam organisasi maupun khalayak diluar organisasi dengan tujuan agar terbinanya hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan, antara atasan dengan kelompok organisasi, maupun antara atasan (organisasi) dengan khalayak di luar organisasi. Dengan kata lain, komunikasi hubungan sosial yang dijalankan oleh atasan (organisasi) adalah bertujuan untuk pencitraan diri dan organisasi kepada anggota organisasi maupun kepada orang diluar organisasi atau khalayak.

Jalur komunikasi yang digunakan adalah komunikasi informal. Volume komunikasi yang terjadi antara tiga sampai empat kali dalam satu minggu, dengan durasi waktu antara minimal sepuluh menit dan maksimal dua puluh menit. Tempat komunikasi terjadi biasanya di kantin sambil minum tea break atau coffee break. Komunikasi terjadi bersahabat dan ramah sambil tertawa dan sesekali diiringi dengan lelucon. Materi pesan tidak mengikat yaitu tentang segala sesuatu yang dapat dan wajar diutarakan. Sesekali materi pesan berisikan tentang tugas-tugas kantor, baik mengenai tugas-tugas yang telah diselesaikan maupun yang butuh penyelesaian, tapi sifatnya hanya sekedar bertukar pendapat atau sharing belaka.

Untuk lebih jelasnya komunikasi hubungan sosial (manusia) yang digalakan oleh organisasi yang dalam konteks pembahasan ini adalah atasan terbagi kepada tiga macam hubungan sosial yaitu :

a. Hubungan yang bersifat individual

Hubungan sosial yang bersifat individu disalurkan atasan melalui berkomunikasi kepada individu-individu dalam organisasi yaitu bawahan. Proses komunikasi terjadi di waktu jam dinas kantor tepatnya jam istirahat. Komunikasi tersebut sering dilakukan atasan untuk menjinakan atau untuk menghilangkan rasa segan, rasa takut, dan rasa enggan para bawahan untuk bercengkrama dengan atasan mereka dalam ruang lingkup kantor. Upaya ini dilakukan untuk menumbuhkan rasa persahabatan dan kemitraan antara sesama pegawai dalam organisasi. Atasan berusaha menyembunyikan hirarki jabatannya diantara para pegawai dengan berbicara secara terbuka mengenai berbagai macam aktivitas diluar pekerjaan kantor misalnya, cerita soal perkebunan yang dimiliki pegawai, perikanan, proyek, bisnis, maupun mengenai kehidupan rumah tangga, yang diselingi dengan cerita humor dan canda.

Komunikasi ini terjadi dengan beberapa orang pegawai yaitu tiga sampai lima orang, bahkan tak jarang masyarakatpun ikut serta nimbrung seperti kalangan wartawan atau masyarakat biasa yang kebetulan mempunyai kepentingan tertentu

Pencitraan ini dilakukan untuk menumbuhkan persepsi para pegawai tentang atasan mereka sesungguhnya adalah orang yang ramah, bersahabat, toleran, sekalipun didalam hubungan tugas sering terjadi persepsi yang bertolak belakang. Ketegasan bahkan kegarangan yang terlihat hanyalah semata karena ingin menggenjot produktivitas para pegawai dalam bekerja. Keramah-tamahan tersebut sering ditunjukkan atasan dengan cara mentraktir para pegawai yang sedang duduk bersama dalam tea break atau coffee break.

Satu hal lagi yang sering ditonjolkan atasan terhadap bawahan adalah bahwa dia peduli terhadap apa yang dirasakan dan apa yang di kerjakan para pegawainya. Kepedulian tersebut dinyatakan dalam bentuk sikapnya yang mau mendengarkan dan menyimak setiap cerita dan paparan dari para pegawai.

Sesekali atasan memberikan tanggapan dan komentar berkenaan dengan masalah yang dipaparkan.

Upaya atasan untuk membuka diri melalui komunikasi informal ini mengalami kemajuan dan membawa pengaruh serta tanggapan positif dari para pegawai yang di tunjukan melalui perubahan persepsi para pegawai yang semula menganggap garang beralih menjadi kalau kegarangan tersebut hanya peran dan tanggung jawab yang harus di jalankan oleh pimpinan. Persepsi para pegawai ini dapat diketahui melalui pernyataan mereka dengan sesama teman kerjanya ketika peneliti melakukan pengamatan terlibat.

b. Hubungan dengan kelompok

Kelompok yang di maksud dalam penelitian ini adalah kelompok formal yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu. Contohnya seperti komite atau panitia, unit-unit kerja dan bagian, kelompok tukang pembersih, dan lain sebagainya. Juga kelompok informal yang tumbuh dari proses interaksi, daya tarik, karena kebutuhan-kebutuhan seseorang. Kelompok informal tidak diatur dan tidak diangkat.

Komunikasi interpersonal atasan dalam hubungannya dengan kelompok dilakukan melalui perbincangan bersifat tukar pendapat tentang pekerjaan-pekerjaan dan tugas-tugas yang menyangkut masalah hubungan organisasi dengan masyarakat atau khalayak yang ada keterpautan kepentingan dengan organisasi. Misalnya mengenai balai pengajian, lembaga-lembaga sosial panti asuhan, pondok pesantren, TPA, pertumbuhan aliran-aliran baru dan sebagainya.

Komunikasi hubungan kelompok yang dilaksanakan oleh atasan adalah sebuah upaya untuk mewujudkan rasa memiliki pertanggungjawaban bersama terhadap kemajuan dan perkembangan organisasi. Maka kelompok-kelompok ini dirangkul melalui komunikasi informal agar terciptanya keakraban dan kebersamaan. Hal ini dapat dilihat dari intensitas komunikasi yang terjadi setiap harinya ketika berada di kantin pada jam istirahat atau dilobi ketika selesai apel pagi. Individu-individu diantara para pegawai tersebut di sengaja atau tidak di sengaja membentuk kelompok-kelompok kecil dan saling berkomunikasi. Dari

sekian kelompok-kelompok itu diantaranya ada kelompok pimpinan dengan orang-orang tertentu yang saling berkomunikasi.

c. Hubungan organisasi dengan masyarakat

Hubungan organisasi (atasan) dengan masyarakat (khalayak) diluar organisasi dilakukan diluar rangka tugas. Hubungan tersebut dibentuk melalui safari ramadhan kedesa-desa yang telah di tentukan sebelumnya. Safari ramadhan itu di ketuai oleh pimpinan kantor. Kegiatan safari ini bertujuan silaturahmi dengan masyarakat. Biasa tim safari telah dilengkapi dengan personil untuk mengisi kegiatan pada malam itu seperti, penceramah, imam, dan bilal.

Selain safari ramadhan hubungan masyarakat yang diwujudkan adalah melalui melayat orang yang meninggal dunia yang diikuti dengan takjiah pada malam harinya. Hal semacam ini sering dilakukan oleh atasan atas nama organisasi, bahkan atasan sering membawa personil dari organisasi itu sendiri untuk bertakjiah. Kegiatan takjiah yang dilakukan adalah berdoa terhadap orang yang meninggal yang diikuti dengan penyampaian ceramah singkat yang sebelumnya telah disiapkan oleh atasan.

Masyarakat yang menyaksikan kegiatan semacam ini sangat simpati terhadap organisasi. Hal tersebut terlihat dari sikap terbuka masyarakat dalam menyambut kedatangan tim pelayat yang dengan segera menyiapkan posisi atau tempat untuk diduduki oleh tim pelayat tersebut. Biasanya tempat duduk yang disediakan adalah diruangan bagian dalam, dan kalau tempatnya terbuka biasanya pada posisi tengah sehingga tidak memungkinkan orang lain lalu-lalang secara sembarangan dari depan mereka.

Selain dari hubungan masyarakat seperti yang dipaparkan diatas,, pelaksanaan hubungan masyarakat yang juga dilakukan oleh atasan atau organisasi adalah melalui memberikan bantuan atau berupa sumbangan materi dan finansial terhadap para korban bencana alam. Materi yang diberikan dalam bentuk barang seperti ; pakaian, makanan, dan uang. Penyaluran bantuan tersebut terkadang melalui dinas terkait, namun tak jarang juga menyalurkannya langsung kelokasi bencana alam.

Dari berbagai hubungan sosial yang dibangun oleh atasan ini dapat kita persepsikan bahwa atasan sebagai pimpinan kantor telah menjalani upaya pencitraan organisasi sebagai organisasi yang peduli dan berempati terhadap rakyat atau masyarakat. Maka dari aktivitas atasan yang telah diuraikan tadi sangat jelas bahwa disana sarat terjadi komunikasi interpersonal dengan masyarakat yang diwakili oleh pimpinan kantor.

### **C. Prestasi Kerja Pegawai Kementerian Agama Kab. Aceh Tenggara**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa prestasi kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara adalah baik.

Sebagaimana seperti yang telah dijelaskan pada sesi pembatasan istilah bahwa prestasi yang dimaksud adalah tingkat kedisiplinan para pegawai dan tingkat kemampuan para pegawai dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada mereka. Peneliti akan menjelaskan deskripsinya sebagai berikut:

#### **1. Kedisiplinan Kerja Pegawai**

Kedisiplinan pegawai yang dibahas berikut ini melingkupi kehadiran, pengisian absen hadir maupun absensi pulang, ketepatan waktu datang dan pulang kantor, keikutsertaan dalam apel pagi dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas.

Dari indikator-indikator kedisiplinan tersebut diatas telah dijalankan oleh para pegawai dengan cukup baik dalam bekerja sehari-hari, namun belum sampai optimal. Agar lebih rincinya akan dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, kehadiran. Kehadiran para pegawai pada setiap harinya rata-rata 96 % dari total jumlah pegawai 65 orang, berarti pada setiap harinya ada beberapa pegawai yang tidak hadir karena berbagai alasan mereka seperti sakit, dinas diluar, urusan keluarga, urusan pribadi, karena urusan organisasi, urusan politik dan karena mengurus usaha sampingan mereka dan sebagainya. Para pegawai yang tidak hadir ke kantor bervariasi juga dalam memberitahukan keadaannya, ada yang minta izin melalui SMS kepada rekan seruangannya, melalui menelepon,



ada pula yang menitipkan pesan kepada rekan sekantor yang kebetulan jarak rumahnya berdekatan, namun ada juga yang tanpa pesan apapun melalui apapun.

Kebanyakan dari mereka yang tidak hadir ke kantor lebih sering memberitahukannya kepada teman seruangan atau staf dan kepada rekan sekantor ketimbang memberitahukannya kepada atasan langsung untuk meminta izin tidak hadir. Hal ini terjadi karena ada rasa takut dan segan untuk memberitahukannya kepada atasan kalau mereka tidak hadir akan dianggap sebagai orang malas. Disamping itu dengan memberitahukannya kepada temannya ada harapan temannya akan membelanya dan menutupi kesalahannya.

Kedua, pengisian absen hadir dan absen pulang. Dalam pengisian absensi hadir dan absensi pulang para pegawai sering luput dan lupa melakukannya. Hal ini terjadi karena faktor keterlambatan para pegawai datang ke kantor. Keterlambatan tersebut akibat dari berbagai sebab antara lain yaitu : jarak tempuh antar rumah dengan kantor lumayan jauh, karena mengantar anak ke sekolah, mengantar istri ke kantor istri, mengurus usaha, karena minum kopi/teh dulu di warung kopi dan sebagainya, bahkan ada yang tanpa alasan sama sekali mengenai keterlambatannya datang ke kantor.

Keterlambatan tersebut bervariasi juga dari segi waktunya, yang berjarak tempuh jauh sampai dari setengah jam sampai satu jam waktu keterlambatannya, karena mengantar anak atau istri, keterlambatannya berkisar mulai dari sepuluh menit sampai dengan lima belas menit, keterlambatan karena ada usaha lain waktunya berkisar antara lima belas menit sampai dengan setengah jam lamanya, keterlambatan karena alasan minum kopi/atau teh berkisar antara sepuluh menit sampai dengan lima belas menit lamanya karena mengobrol dulu, sedangkan keterlambatan yang tanpa sebab sampai dua jam lamanya, karena keterlambatan yang tanpa alasan di indikasikan sebagai sebuah faktor kemalasan dari pegawai tersebut.

Selain faktor keterlambatan, kelupaan untuk mengisi absensi hadir adalah karena terburu-burunya untuk bekerja dan menyelesaikan tugas yang di bebaskan kepadanya, karena mengobrol dengan teman yang lain sambil menunggu antrian para pegawai untuk mengisi absen, karena menonton tv yang disediakan pada

kantor tersebut, karena membaca koran pagi, karena ada tugas keluar atau kelapangan.

Biasanya absensi yang tidak di isi pada hari tersebut akan diisi pada hari berikutnya, yaitu dipanelkan atau dirangkapkan pada hari berikutnya. Ada juga sebagian dari mereka yang mengisi absensi hadirnya selama seminggu sekali. Bahkan ada yang ekstrim yaitu mengisi absensi hadir sebulan sekali.

Sedangkan pengisian absensi pulang yang dilakukan oleh para pegawai idealnya adalah setelah juhur kira-kira lebih kurang jam dua siang. Sebagai pemberitahuan jam kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara dimulai dari jam 8.00 wib. sampai dengan jam 14.00 wib. setiap harinya selama enam hari kerja.

Absensi pulang sering tidak diisi oleh para pegawai karena keburu pulang setelah sholat juhur, karena kesibukan kerja (lembur), dan karena sebagian memang lebih awal pulang dari waktu yang telah ditentukan dengan alasan menjemput anak pulang sekolah, karena dengan alasan sudah menyelesaikan tugas-tugas kantor, karena urusan pribadi dan keluarga dan sebagainya.

Absensi pulang yang tidak diisi pada hari tersebut akan diisi oleh mereka keesokan harinya yaitu pada pagi hari tersebut setelah apel pagi bagi yang hadir apel pagi dan pada jam istirahat bagi yang datang terlambat.

Ketiga, ketepatan waktu datang dan waktu pulang kantor. Yang namanya manusia yang setiap orangnya memiliki kesibukan dan kepentingan yang berbeda selain dari kesibukan pekerjaan kantor. Oleh karena itu seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa tidak semua dari para pegawai tersebut yang dapat hadir tepat pada waktunya dengan berbagai alasan mereka, begitu pula dengan kesesuaian waktu pulang yang telah ditetapkan sebelumnya. Artinya ada yang tepat waktu datang kekantor dan mengikuti apel pagi dan ada pula yang terlambat.

Kalau dilihat dari persentase antara tepat waktu datang dengan yang terlambat adalah 50 persen / 50 persen, yaitu yang datang tepat waktu dan mengikuti apel pagi sebanyak 50 persen dan yang terlambat juga 50 persen. Sedangkan ketepatan waktu pulang 40 persen / 60 persen, yaitu yang tepat waktu pulang dengan waktu yang telah ditentukan oleh kepala kantor adalah sebanyak

40 persen sedangkan yang lainnya adalah lebih awal pulang dari waktu yang telah ditentukan, atau dengan kata lain mereka lebih banyak bolos dengan berbagai alasan dan sebab yang mereka utarakan.

Keempat, Keikutsertaan dalam apel pagi. Apel pagi biasanya dilaksanakan lebih kurang pada jam 07.45 sampai dengan jam 08.00 wib. Melihat waktu yang telah ditentukan tersebut, untuk mengikutinya sepertinya banyak dari para pegawai yang tak sanggup dan kewalahan untuk mengejar waktu yang telah ditentukan. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya banyak dari para pegawai yang terlambat dan bahkan tidak dapat mengikuti apel pagi karena alasan-alasan tertentu yang mereka utarakan.

Apel pagi dilaksanakan hanya berkisar lima belas menit lamanya. Biasanya dalam apel pagi atasan sering menyampaikan berbagai macam informasi baru tentang perkembangan organisasi baik pada tingkat provinsi maupun kabupaten dan mengenai kebijakan-kebijakan baru mengenai penyelenggaraan organisasi.

Bagi pegawai yang tidak mengikuti apel pagi biasanya bertanya kepada rekannya yang ikut melaksanakan apel pagi, untuk mengetahui berita apa atau masalah apa yang disampaikan oleh atasan mengenai perkembangan organisasi. Tapi sebahagian ada juga yang bersikap tak peduli dengan kondisi organisasi.

Apel pagi diharuskan kepada semua karyawan baik yang berstatus Pegawai Negeri maupun yang masih honorer atau pegawai yang tidak tetap. Sebagaimana seperti yang telah dijelaskan diatas, keikutsertaan para pegawai dalam apel pagi hanya setengah saja yaitu fifti-fifti. Sebabnya adalah karena ada kepentingan pribadi yang harus dijalankan di setiap paginya seperti, minum kopi/teh di warung, urusan anak sekolah, keluarga, usaha dan sebagainya yang berhubungan erat dengan masalah ego masing-masing pegawai.

Kelima, ketepatan waktu pegawai dalam membuat tugas-tugas yang diperintahkan. Tugas-tugas para pegawai adalah tugas yang menyangkut administrasi surat-menyurat, mengetik atau membuat surat, mengirim surat, membuat laporan, job discription yang telah ditentukan atau ringkasnya mengenai

tupoksi (tugas pokok dan fungsi) masing-masing mangan yang dikoordinir oleh kepala seksi pada tiap ruangan.

Tugas pokok dan fungsi tersebut dilaksanakan sesuai dengan timing waktu atau skedul waktu yang telah direncanakan sebelumnya.

Tugas-tugas yang telah dikerjakan akan dievaluasi pada setiap tahunnya yaitu akhir tahun. Paling tidak capaian hasil dari tugas-tugas tersebut adalah tujuh puluh lima sampai delapan puluh persen keberhasilannya. Capaian hasil tersebut dituangkan dalam bentuk laporan lengkap dengan indikator-indikator capaiannya, waktu pencapaiannya serta proses selama dalam pelaksanaannya.

Capaian hasil yang diperoleh pada tiap-tiap seksi adalah berkisar dari antara enam puluh sampai dengan tujuh puluh persen. Dari capaian hasil yang diperoleh tersebut dapat diprediksi bahwa para bawahan adalah orang-orang yang memiliki kemampuan yang memadai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karena kalau kita lihat dari sudut kehadiran mereka termasuk orang yang kurang disiplin sebab sering terlambat tapi toh dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan tepat. Dengan demikian kalau digenjot dengan memberikan motivasi yang baik dan didorong dengan perhatian yang lebih tentu akan lebih baik lagi dari yang telah mereka capai sebelumnya.

Oleh karena itu unsur manusia adalah unsur yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya pencapaian organisasi. Maka perlu dibina hubungan antar manusia yang baik bahkan sebaik-baiknya sehingga menjadi tim yang dapat bekerja sama dengan penuh kesadaran diantara mereka tanpa adanya keterpaksaan sama sekali.

Dengan demikian, atasan haruslah memberikan perhatian kepada bawahan didalam melaksanakan pekerjaan, agar bawahan merasa diperlukan kehadirannya dan bukan dianggap sebagai alat atau mesin didalam organisasi untuk mencapai tujuan. Atasan harus bisa memberikan bantuan kepada bawahan jika bawahan mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan berani memberikan rangsangan berupa pujian apabila bawahan bekerja dengan berhasil, dan kalau bisa berani pula memberikan rangsangan berupa insentif kalau memang bawahan mempunyai prestasi dan refutasi serta hasil kerja yang baik dalam

organisasi, melalui penilaian yang objektif dalam sebuah kompetisi. Oleh karena demikian, seorang atasan tidaklah boleh berhenti untuk terus berusaha memberikan yang terbaik pada bawahan berupa fasilitas dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, Setelah peneliti amati dan menyimpulkan bahwa ketercapaiannya kedisiplinan para pegawai secara optimal tergantung daripada pemimpinnya. Ketergantungan itu bukan hanya dipandang dari segi kemampuan pemimpin menjalin hubungan interpersonal yang baik dengan bawahan melalui komunikasi interpersonal tapi lebih dari pada itu adalah adanya faktor wibawa<sup>94</sup>, karakter, pengaruh yang kuat dan melekat, komitmen, keilmuan, ketegasan dan ketepatan atasan dalam mengambil keputusan yang bijak serta karisma dari atasan tersebut.

Faktor-faktor yang peneliti sebutkan tersebut diatas sangat mempengaruhi yang bukan hanya pada tingkat pencapaian kedisiplinan, kepatuhan para pegawai dalam bekerja saja, tapi bisa sampai pada tingkat peningkatan religius para pegawai. Sebab wibawa, karakter, keilmuan, karisma atau bahkan pengaruh yang kuat dari seorang atasan muncul dari konsep diri dia dalam memahami dan mengamalkan keyakinannya terhadap agamanya. Sehingga apa yang dia katakan, ucapkan, maupun yang dia lakukan ada kesesuaian dan kesinambungan antara ucapan dan perbuatannya. Sebagaimana kita ketahui bahwa perbuatan seseorang tersebut juga merupakan sebuah komunikasi, yaitu komunikasi yang bersifat non verbal. Komunikasi non verbal yang ditunjukkan oleh atasan dalam konteks ini adalah contoh tauladan yang baik. Agar dicontoh dan diikuti.

Sebagaimana dengan yang di utarakan oleh Arni Muhammad (2004) komunikasi organisasi dalam bentuk nonverbal sama pentingnya dengan komunikasi verbal sebab keduanya saling bekerja sama dalam proses komunikasi. Melalui komunikasi nonverbal tersebutlah diberikan penekanan, pengulangan,

---

<sup>94</sup> Érliana Hasan, *Komunikasi Pemerintah*, (BatKhwig: PT Refifca Áditama, 2005), h. 104

melengkapi dan menggantikan komunikasi verbal agar lebih mudah dipahami maksud dan tujuannya.<sup>95</sup>

Dalam hal ini Allah juga memberikan bimbingan untuk berkomunikasi pada siapapun dalam konteks kesesuaian antara ucapan dan perbuatan tersebut yaitu dalam QS:Ash-Shaf:2-3

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tiada kamu kerjakan."<sup>96</sup>

Dari ayat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Allah sangat membenci orang-orang yang mengatakan sesuatu mengenai kebenaran maupun kebaikan sedangkan ia sendiri tidak melakukan seperti yang ia katakan, singkatnya perkataan baik harus diikuti dengan perbuatan baik pula (contoh tauladan).

Dalam konteks komunikasi interpersonal antara pimpinan dan bawahan yang sering terjadi adalah atasan tidak bisa mensinkronkan antara perkataan dengan perbuatan. Atasan sering menuntut bawahan agar meningkatkan kedisiplinan mereka tapi dia sendiri terkadang kurang menunjukkan kedisiplinan, sehingga perintahnya tidak berwibawa. Perintah seperti ini tampak sering diabaikan oleh bawahan, andaipun mereka mengerjakannya itu semata bukanlah karena keinginan mereka sendiri tapi justru kedisiplinan yang dipaksakan.

Oleh karena demikian, dalam organisasi tersebut antara atasan dengan bawahan adanya saling ketergantungan satu sama lainnya, sebagai unsur terpenting dalam organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Maka penilaian antara keduanya perlu diakukan, baik penilaian atasan terhadap prestasi dan kinerja bawahan maupun penilaian bawahan terhadap atasannya, apakah atasannya dapat dijadikan contoh sebagai teladan dan mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk

---

<sup>95</sup> Arni Muhaminad, Komunikasi Organisasi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), h. 30.,Éd, 1, cet. 6

<sup>96</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya(Saudi Arabia:Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

pengembangan kemampuan dan kualitas bawahan, dan hal demikian adalah tugas dan tanggungjawab para setiap atasan dalam organisasi.<sup>97</sup>

Kesadaran akan nilai-nilai kepatuhan dan disiplin tidak saja muncul karena adanya jalinan hubungan komunikasi interpersonal antara pimpinan dengan bawahan tapi kesadaran untuk disiplin ditunjang dengan konsep diri seseorang dalam memaknai ajaran agamanya dan juga karena adanya objek yang patut dicontoh sebagai teladan didalam pergaulannya.

Keberhasilan Nabi dalam menyebarkan dan menanamkan aqidah kepada umat manusia bukanlah hanya karena ajaran suci yang beliau bawa atau terima melalui malaikat jibril (Alquran) tapi sangat ditopang oleh suri tauladan yang beliau lakonkan dalam kehidupan beliau sehingga jelas dan tampak oleh setiap orang kesesuaian antara ucapan dan perbuatan beliau. Dalam hal ini telah ditegaskan oleh Allah dalam QS: A-Ahzab:21 sebagai berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ

كَثِيرًا

Artinya : "Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah."<sup>98</sup>

Dari ayat diatas sangat jelas maknanya bahwa Nabi adalah cermin, contoh, panutan dan tauladan yang telah dijamin oleh Allah akan kemurnian akhlak beliau bagi siapapun yang mau mengikutinya baik sebagai individu terlebih lagi sebagai pemimpin yang memiliki bawahan yang perlu dibimbing, dibina dan diarahkan kepada berperilaku yang bertanggungjawab kepada diri mereka sendiri dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai aparat pemerintah.

---

<sup>97</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2010), h. 127, cet. 7

<sup>98</sup> Al-Qur'an dan terjemahannya (Saudi Arabia: Komplek Percetakan Al-Qur'anul Karim, 1994)

## **2. Kualitas Kerja/ Kamampuan Pegawai**

Aspek-aspek kualitas pegawai yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : pertama, bisa menjalankan tugas pokok dan fungsi masing-masing seksi, kedua, mampu mengerjakan pekerjaan yang di delegasikan kepada bawahan, meliputi seperti : menangani (mengagendakan) surat masuk dan surat keluar, membuat surat (mengetik surat), mengarsipkan surat, membuat laporan kerja. Termasuk dalam kualitas kerja pegawai tersebut adalah mampu menangani volume kerja yang banyak, menyelesaikan tugas pada waktunya atau bahkan sebelum sampai batas waktu yang ditentukan, penyelesaiannya akurat tanpa kesalahan atau mungkin berulang-ulang melakukan kesalahan, pengerjaan tugas tersebut dengan bantuan orang lain atau tanpa bantuan sama sekali.

Hasil dari penelitian ini adalah, peneliti menyimpulkan bahwa kualitas dari para pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara adalah rata-rata diatas setandar. Standar kinerja yang harus dicapai oleh para pegawai adalah mampu mengetik dan mengoperasikan komputer, mampu menjalankan dan memahami aplikasi microsoft office word dan aplikasi microsoft office exel 2003 dan 2007, mampu membuka dan menjalan fasilitas jaringan internet, serta mampu memahami poin tugas pokok dan tungsi seksi.

Kemampuan standar yang ditentukan dalam kemahiran untuk mengoperasikan komputer tujuannya adalah karena sekarang semuanya sudah berbasis komputer untuk menyelesaikan setiap pekerjaan kantor, termasuk kemampuan untuk menggunakan fasilitas internet yang telah disediakan untuk mengapload maupun untuk mendownload file-file yang dikirim melalui e-mail. Untuk lebih jelasnya peneliti akan memaparkan satu per satu dari aspek-aspek kualitas pegawai sebagaimana yang telah disebutkan diatas.

Pertama, aspek kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi seksi. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa setiap seksi mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Hasil capaian yang diraih berkisar antara 60 % sampai dengan 75 %. Namun hasil capaian tersebut tidak selalu stabil, bisa terkadang turun dan terkadang naik sesuai dengan semangat dan motivasi yang dimiliki oleh para pegawai.



Tugas pokok dan fungsi tersebut akan dibagi perorangan kepada para pegawai yang ada di ruangan tersebut kedalam bentuk job discription. Sehingga setiap pegawai akan bekerja sesuai dengan apa yang telah didelegasikan kepadanya oleh atasan yang dituangkan dalam bentuk surat penunjukan yang telah ditanda tangani oleh pimpinan. Jadi setiap orang masing-masing mempunyai tanggungjawab yang harus ia kerjakan atau laksanakan.

Kedua, mampu mengerjakan pekerjaan yang didelegasikan kepada bawahan yang dalam masalah ini meliputi beberapa hal yaitu:

Mampu menangani (mengagendakan ) surat masuk dan surat keluar. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa para pegawai bisa menangani surat masuk maupun surat keluar dengan mencatatkannya pada sebuah buku yang khusus telah disediakan pada setiap seksi. Tujuan pencatatan tersebut adalah agar mudah mengontrolnya, yaitu seberapa banyak surat yang masuk maupun surat yang telah keluar, dan apa saja surat yang masuk maupun surat yang keluar, dari mana asal surat, apa isi surat, kapan tanggal surat masuk serta kapan waktu membalasnya dan sebagainya.

Pencatatan surat masuk dan surat keluar pada setiap mangan tersebut hanyalah sebatas untuk keperluan mangan tersebut saja karena sejatinya adalah pengontrolan maupun pencatatan surat masuk dan surat keluar tersebut adalah wewenang dan tugas dari bagian umum sebagai pusatnya pengelolaannya.

Dengan demikian dapat diprediksikan bahwa para pegawai mempunyai kemampuan dalam pengelolaan surat masuk dan surat keluar yang diagendakan kedalam sebuah buku catatan khusus.

Mampu membuat surat (mengetik). Dari hasil penelitian ditemukan bahwa pada umumnya para pegawai mampu untuk mengetik surat. Persentase kemampuan tersebut dapat digambar dengan angka 98 % mampu, sedangkan selebihnya baru pada taraf belajar. Hal itu disebabkan karena tidak ada dasar pendidikan keterampilan mengetik bagi pegawai tersebut sebelumnya. Dan pegawai yang belum bisa mengetik ini adalah para pegawai tidak tetap atau pegawai honorer serta umur mereka relatif masih muda dan sedang menjalani

pendidikan pada perguruan tinggi. Serta latar belakang sosial mereka adalah tergolong orang sederhana.

Sedangkan para pegawai yang mampu mengetik, memang mempunyai dasar pendidikan keterampilan sejak awalnya dan memiliki sertifikat keterampilan menggunakan komputer masing-masingnya. Pada umumnya mereka adalah yang sudah PNS dan sekurang-kurangnya pendidikan mereka adalah DII, sedangkan setinggi-tingginya adalah S3.

Disamping keterampilan mereka mengetik, sebahagiannya adalah programmer dan teknisi komputer. Mereka mampu juga browsing dan menjelajah internet untuk mendownload maupun mengupload data ke dunia maya untuk mengirim surat atau data kantor via e-mail. Membaca deskripsi tersebut berarti para pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara rata-rata pada umumnya bisa dan mampu mengetik dengan menggunakan komputer.

Mampu mengarsipkan surat. Kalau dilihat dari jenis pekerjaannya hal ini sangatlah mudah untuk dikerjakan. Tapi yang dituntut disini adalah ketelitian dan kejelian para pegawai dalam memilih dan meletakkan surat-surat sesuai dengan jenis dan bentuk suratnya menurut spesifikasi surat tersebut. Membedakan surat aktif diantara surat-surat non-aktif. Meletakkan dan melakukan retensi terhadap surat-surat yang masih aktif didalam map folder dan filing sesuai dengan indeks klasifikasi surat-surat tersebut, serta melakukan penyusutan dan pemindahan untuk surat-surat yang sudah sampai waktu jadwal retensi arsip yang inaktif.

Untuk melakukan pengarsipan seperti yang telah dijelaskan diatas para pegawai sering terlihat amburadul, tidak mengerti dan mencampur adukan semua jenis surat tanpa memperhatikan spesifikasi surat tersebut. sehingga akibatnya ketika surat tersebut dibutuhkan kembali, sering kewalahan dan butuh waktu yang lama dalam mencarinya karena peletakannya tidak teratur menurut spesifikasi dan indeks klasifikasi surat-surat tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan para pegawai dalam hal mengarsipkan surat dapat dikategorikan kepada tidak mampu atau kemampuan mereka masih dibawah standar.

Mampu membuat laporan kerja. Dari hasil penelitian, pegawai yang ditugaskan untuk membuat laporan kerja tidak bisa mengerjakannya dengan nilai memuaskan. Karena tidak adanya standar baku laporan yang ditetapkan untuk dijadikan panduan atau pedoman dalam membuat laporan. Sehingga laporan yang disajikan terkesan tidak valid dan tidak memenuhi kriteria laporan yang baik.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan para pegawai dalam membuat laporan belum memadai sebagai laporan yang resmi, terencana, jelas dan valid.

Mampu menyelesaikan volume kerja yang banyak. Dari hasil penelitian, para pegawai mampu menyelesaikan beban kerja dengan volume kerja yang banyak. Waktu yang digunakan untuk menyelesaikannya tentu dengan waktu yang lama pula, walau terkadang terlambat. Pekerjaan seperti ini biasanya pekerjaan mengenai data. Data-data yang diterima baik dari Madrasah-madrasah maupun dari Pondok Pesantren-pondok pesantren, akan dientri kedalam sebuah aplikasi yang bernama aplikasi EMIS (education management information system).

Untuk mengerjakannya para pegawai sering melakukan lembur hingga sampai lebih kurang jam 16.00 wib yang semestinya waktu pulang kantor adalah pada pukul lebih kurang jam 14.00. wib . Jika waktu lembur tersebut ternyata tidak mencukupi juga biasanya sebahagian data dibawa pulang untuk dikerjakan dirumah.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa para pegawai adalah orang yang bersemangat dan rajin serta mampu menyelesaikan tugas-tugas yang banyak yang di bebaskan kepada mereka.

Menyelesaikan tugas pada waktunya. Kemampuan para pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka tepat pada waktunya bervariasi, sesuai menurut bentuk dan tingkat kesulitan tugas tersebut, juga karena menurut prosedur yang harus ditempuh.

Tingkatan kesulitan terbagi kepada dua bahagian yaitu, ringan dan berat. Untuk pekerjaan yang tergolong ringan terkadang para pegawai menyelesaikannya dengan tepat waktu jikalau mereka diawasi dan diminta secepatnya

mengerjakannya, namun lain waktu para pegawai sangat lama untuk menyelesaikannya karena menganggap enteng, sepele dan sebagainya, hal ini juga terjadi tentu karena ada faktor kontrol yang yang tidak tetap, contohnya seperti membuat catatan pekerjaan harian yang mereka lakukan setiap harinya, memintakan paraf dan tandatangan atasan dan lain-lain. Sikap menganggap sepele terhadap pekerjaan-pekerjaan ringan seperti ini kerap sekali terjadi sehingga waktu pengerjaannya sering molor dan tertunda beberapa hari kemudian.

Namun tidak jarang juga para pegawai menyelesaikan tugasnya lebih awal dari waktu yang semestinya. Pada waktu Antusiasme dan kegesitan para pegawai dalam bekerja tidak terlepas dari rasa sadar dan motivasi yang diberikan oleh atasan untuk dapat memberikan hal yang terbaik kepada organisasi sekalipun orang lain tidak memberikan pujian sanjungan serta penghargaan kepada mereka. Sebagaimana seperti yang pernah disampaikan oleh atasan dalam apel pagi sebagai berikut " bekerjalah dengan tekun dan rajin diatas landasan keikhlasan seperti motto kita "Ikhlash Beramal" tanpa mengharapakan atasan akan memberikan sesuatu, tapi mintalah kepada tuhan jika kalian membutuhkan sesuatu".<sup>99</sup>

Untuk pekerjaan-pekerjaan berat yang bersifat administrasi seperti melakukan input data, mengedit data, membuat laporan kerja dan sebagainya butuh waktu yang lama untuk menyelesaikannya hingga sering lewat batas waktu yang telah ditetapkan, namun masih berada pada masa tenggang waktu yang direncanakan.

Sedangkan untuk pekerjaan berat yang bersifat prosedural, misalnya, pelayanan dan pengurusan calon jama'ah haji, penyelesaian sengketa rumah tangga, pembuatan atau pemberian surat izin bagi masyarakat yang ingin mendirikan pondok pesantren, balai pengajian, taman pendidikan anak (TPA) atau Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA) dan sebagainya tidak mempunyai batas waktu yang ditetapkan tetapi sesuai menurut standar administrasi yang musti dilengkapi oleh masing-masing masyarakat tersebut.

---

<sup>99</sup> Jauharuddin, Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Aceh Tenggara, disampaikan dalam apel pagi, Senin 4 Mei 2011, Jam 07.50 wib.

Pengerjaan tugas dengan akurat tanpa berulang-ulang. Dilihat dari spesifikasi usia para pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara umumnya masih relatif muda dan berpendidikan. Berpotensi dan bersemangat. Walaupun demikian tak dipungkiri kesalahan memang masih kerap terjadi dilakukan oleh para pegawai tapi berupa kesalahan- kesalahan ringan seperti kesalahan pengetikan, kesalahan penomoran dan sebagainya.

Kesalahan-kesalahan tersebut terjadi karena ada faktor ketergesaan para pegawai dalam proses mengerjakannya, misalnya karena temannya mengajak dan menunggunya untuk keluar mencari makanan, sholat dhuha dan sebagainya. Faktor lain adalah karena dalam pengerjaan tugas tersebut canda dan senda gurau diantara mereka sehingga membuyarkan konsentrasi.

Membuat pekerjaan dengan bantuan orang lain atau tanpa bantuan orang lain. Sebagaimana seperti yang telah dijelas diatas bahwa setiap pegawai tersebut telah disertai tugas-tugas tertentu yang disusun dalam bentuk pembagian tugas (job Discription). Karena itu tanggungjawab penyelesaiannya adalah pegawai tersebut secara moral tanpa membebani orang lain yang dalam hal ini adalah teman sejawatnya. Namun praktek dilapangan dalam hal-hal masalah tertentu pegawai tersebut meminta bantuan temannya untuk menyelesaikan tugasnya. Pertama karena tidak mampu, kedua karena ada kesibukan lain yang harus juga ia laksanakan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada kompromi dan asas saling membantu diantara para pegawai dalam pelaksanaan pekerjaan, sekalipun hal tersebut sesungguhnya menunjukkan adanya sebahagian dari pegawai tersebut yang kurang kompeten dibidangnya.

## **BABV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya maka dapat disimpulkan yaitu:

1. Sistem komunikasi interpersonal yang terjadi antara atasan dengan bawahan ada dua macam sistem komunikasi interpersonal yang dilakukan yaitu : Pertama, sistem komunikasi instruksi tugas (komunikasi hubungan tugas). Jenis komunikasi yang digunakan adalah komunikasi vertikal atau formal. Komunikasi ini terbagi dua yaitu: *satu*, komunikasi kebawah (downward communication). Orientasi pesan komunikasi ini menyangkut hal pengarahan/bimbingan, kedisiplinan, teguran, penilaian dan evaluasi. *dua*, komunikasi keatas (upward communication). Orientasi pesan dalam komunikasi ini antara lain: mengenai pekerjaan kantor, laporan, saran/usul dan keluhan. Kedua, sistem komunikasi Hubungan sosial (hubungan manusia). Hal ini dapat di ketahui melalui komunikasi persuasif yang di kembangkan oleh atasan terhadap individu-individu anggota organisasi, kelompok dan para khalayak atau masyarakat luas.
2. Prestasi kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Tenggara adalah baik. Hal ini dapat diketahui dari tingkat kedisiplinan pegawai termasuk tinggi, seperti volume kehadiran, keikutsertaan apel pagi, ketepatan jadwal waktu penyelesaian tugas-tugas yang dikerjakan. Disamping itu, pada level kemampuan pegawai pun termasuk baik dan memuaskan. Hal ini dapat diketahui melalui kemampuan para pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Juga kemampuan pegawai dalam mengerjakan tugas yang didelegasikan kepada mereka. Pegawai mampu memberikan kontribusi yang sangat berarti kepada kantor baik dengan kualitas kerja maupun dengan kuantitas kerja yang mereka emban. Para pegawai juga memiliki rasa hubungan kerja yang erat dengan sesama pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan sikap terhadap sesama karyawan maupun terhadap atasannya, serta kesediaan menerima

perubahan-perubahan dalam bekerja. Para pegawai juga memiliki rasa tanggung jawab yang sama dengan yang lainnya yang ditunjukan dengan kesediaan membantu temannya menyelesaikan tugas yang tidak dapat dikerjakan sendiri.

## **B. Saran-saran**

Berdasarkan data dan informasi yang ditemukan dalam penelitian ini, maka peneliti membuat saran-saran sebagai berikut:

1. Disarankan kepada pimpinan kantor (dalam penelitian ini Kepala Kantor Kementerian Agama dan Kepala Sub. Bagian TU) agar bisa membentuk karakter, berwibawa dan menjadi tauladan bagi para pegawai. Sebab jabatan dan kewenangan tidak selamanya bisa menundukan dan mempengaruhi orang yang di pimpin.
2. Disarankan kepada pimpinan kantor (dalam penelitian ini Kepala Kantor Kementerian Agama dan Kepala Sub. Bagian TU) agar mampu memberikan reward (penghargaan/pujian) kepada orang yang berprestasi dalam bekerja juga mampu memberikan teguran tegas bahkan sanksi atau vonis tegas terhadap pegawai yang malas, tidak disiplin dan tidak berprestasi.